

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v průmyslovém podniku

The Evaluation of Remuneration System of Employees in Industrial Company

Student: Nikola Ambrožová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Nikola Ambrožová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v průmyslovém podniku
The Evaluation of Remuneration System of Employees in Industrial Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska odměňování
 3. Představení průmyslového podniku
 4. Analýza systému odměňování
 5. Zhodnocení a doporučení pro podnik
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-865-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma Zhodnocení systému odměňování v průmyslovém podniku, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2015


.....

Nikola Ambrožová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za cenné návrhy a odbornou pomoc, které přispěly k tvorbě této bakalářské práce. Rovněž děkuji personálnímu oddělení společnosti BROSE CZ spol. s.r.o., za vstřícný přístup a poskytnutí dat, které byly potřebné k vypracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska odměňování	6
2.1	Obecný přehled odměňování	6
2.1.1	Definice řízení odměňování	6
2.1.2	Cíle řízení odměňování	6
2.1.3	Systém odměňování	6
2.1.4	Prvky systému odměňování	8
2.1.5	Hodnocení práce.....	16
2.2	Motivace	17
2.2.1	Definice motivace	17
2.2.2	Proces motivace.....	18
2.2.3	Typy motivace.....	18
2.2.4	Teorie motivace.....	19
2.2.4.1	Teorie instrumentality	19
2.2.4.2	Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah	20
2.2.4.3	Teorie zaměřené na proces.....	23
2.3	Metodologická východiska.....	25
2.3.1	SWOT analýza	25
2.3.2	Dotazování	26
3	Představení průmyslového podniku	31
3.1	Historie	31
3.2	Identifikační údaje společnosti	32
3.3	Charakteristika průmyslového podniku.....	33
3.4	Zaměstnanci podniku.....	37
3.5	Nabídka produktů	40
3.6	Systém odměňování ve společnosti	42

4	Analýza systému odměňování	50
4.1	Dotazování	50
4.2	Vlastní dotazníkové šetření	50
4.3	Vyhodnocení získaných dat	51
4.4	Osobní dotazování	64
4.5	Vlastní SWOT analýza společnosti	65
5	Zhodnocení a doporučení pro podnik	67
5.1	Zlepšení informovanosti zaměstnanců	67
5.2	Upravení nabídky benefitů	68
5.3	Zavedení nových benefitů	69
5.4	Oděv pro agenturní pracovníky	70
5.5	Motivační odměna	71
6	Závěr	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratek	77
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době patří systém odměňování k nejvíce diskutovaným tématům v organizacích, nejen z pohledu zaměstnavatelů, ale také zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších pracovních aktivit personálního managementu, jejichž hlavním úkolem je pravidelné aktualizování systému odměňování.

Každý z nás si při výběru nového pracovního místa všímá nejen pevné složky mzdy, ale i dalších odměn jako jsou zaměstnanecké benefity a prémie. Každá organizace by měla mít takový systém odměňování, který obsahuje všechny zmíněné odměny a je efektivní, spravedlivý, vede zaměstnance k požadované produktivitě práce a je přijatelný, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Správně nastavený systém odměňování by měl sloužit k udržení kvalifikovaných zaměstnanců a získání nových pracovních sil.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části najdeme objasnění základních pojmů, díky odborné literatuře, která se danou tematikou zabývá. V první části je uveden obecný přehled odměňování, ve kterém je objasněna definice řízení odměňování, cíle řízení odměňování, systém odměňování a jeho prvky a hodnocení práce. Další podkapitola se týká motivace, ve které nalezneme její definici, proces, typy a teorie motivace. V závěru teoretické části nalezneme metodologická východiska, která následně budou použita v praktické části této práce.

V první kapitole praktické části se setkáme s celkovou charakteristikou a systémem odměňování konkrétního podniku. Následující kapitola obsahuje vyhodnocení písemného dotazování, osobní rozhovor s personálním pracovníkem a vlastní SWOT analýzu podniku. V závěru bude zhodnocená současná situace v podniku a následné doporučení.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný systém odměňování zaměstnanců v BROSE CZ spol. s r. o. a navrhnout přijatelné změny či doporučení vedoucí ke zlepšení tohoto systému v podniku.

2 Teoreticko-metodologická východiska odměňování

Tato kapitola obsahuje základní pojmy z oblasti odměňování jako je například definice a cíl řízení odměňování, systém odměňování a jeho prvky, vybrané zaměstnanecké benefity aj. Seznámíme se zde také s hodnocením práce, motivací a jejími typy a v neposlední chvíli také s metodologickými východisky jako je SWOT analýza a dotazování.

2.1 Obecný přehled odměňování

2.1.1 Definice řízení odměňování

Řízení odměňování je proces, politika či strategie zajišťující aby zaměstnanci, kteří přispívají svými výkony společnosti, byli spravedlivě a řádně odměněni peněžní nebo nepeněžní formou. Všeobecným cílem je odměňovat zaměstnance zásadově a poctivě dle jejich zásluh vykonávaných pro společnost. V dnešní době se nevztahuje jen k zaměstnaneckým benefitům a peněžním odměnám, ale i k nehmotnému a nepeněžnímu odměňování, což může být pochvala, uznání, příležitost ke vzdělání a podobně. (Armstrong, 2009)

2.1.2 Cíle řízení odměňování

Systém odměňování by měl splňovat tři cíle, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům a to:

- být transparentní - systém musí být zřetelný pro všechny zaměstnance, jednoduchost napomáhá společnosti vyhnout se omylům,
- být spravedlivý – zaměstnanci dát najevo, že není vůči jiným pracovníkům ve finanční nevýhodě a je odměňován podle svých zásluh,
- být motivační – neustále motivovat zaměstnance, poskytovat jim takové odměny, které jsou nabízené v ostatních organizacích.

Organizace by měla využívat přijatelný, odpovídající systém odměňování, který by pracovníky dostatečně motivoval a zaslouženě odměnil za jejich provedenou práci. Jedině touto cestou lze docílit toho, aby zaměstnanci vykonávali práci co nejefektivněji a s co největším úsilím. (Čopíková, Horváthová, 2010)

2.1.3 Systém odměňování

Systém odměňování se odráží od strategie společnosti a musí podporovat všechny její důležité složky. Organizace musí předem vědět, jak její systém odměňování bude přesně vypadat, a to:

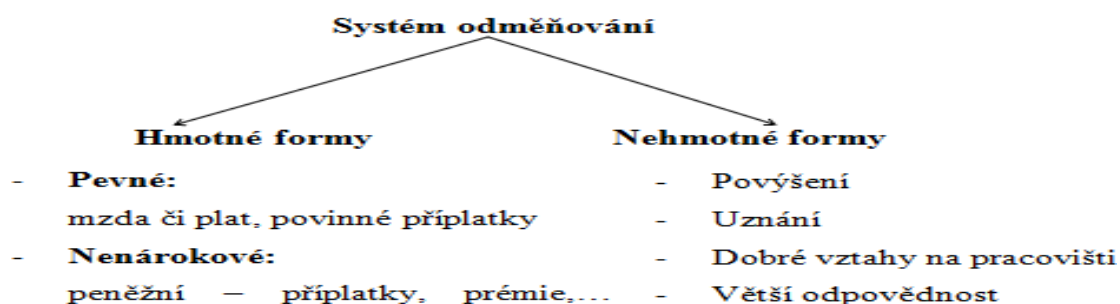
- jaké postupy, nástroje a jaká pravidla budou využity při odměňování konkrétních pracovníků,
- jak bude vypadat celková odměna podle jednotlivých forem odměn,
- jaké druhy odměn bude poskytovat z rozsáhlé škály již existujících.

Systém odměňování by měl být stanoven tak, aby co nejvíc vyhovoval a odpovídal skutečným předpokladům organizace, jejím požadavkům i požadavkům jejich zaměstnanců. Hlavní nezbytností je, aby byl pracovníky přijat. V současné době je nezbytně nutné, aby se zaměstnanci účastnili jeho vytváření, fungování a zavádění. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Systém odměňování tvoří

- postupy poskytují peněžní nebo nepeněžní odměny,
- procesy zabývající se řízením pracovního výkonu a hodnocením práce,
- politika poskytující návod k stanoviskům v řízení odměňování,
- praxe obsahující mzdové a stupňové struktury, programy a metody,
- procedury sloužící pro udržení a zabezpečení systému tak, aby fungoval pružně a účinně. (Armstrong, 2007)

Obrázek č. 2.1 Systém odměňování



Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8, str. 25.

2.1.4 Prvky systému odměňování

Obvykle si pod pojmem odměna představíme plat nebo mzdu, popřípadě jiné složky peněžní a nepeněžní odměny, kterou zaměstnanec dostane od organizace za vykonanou práci. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Ačkoli některé druhy odměn nemají hmotný charakter, mohou napomáhat ke spokojenosti zaměstnanců či užitečnosti. (Armstrong, 2007)

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměnu tvoří pevná mzda/plat¹, kterou zaměstnanci dostávají za vykonání určité práce. Velikost této odměny může kolísat a to hlavně u dílenských pracovníků, kdy úroveň požadovaných dovedností se neustále mění. Úroveň základní odměny je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory. Základní plat/mzda může být vyčíslen/a roční, týdenní, měsíční nebo hodinovou sazbou. Základní peněžní odměna je často doprovázena příplatky nebo zásluhovými odměnami. (Armstrong, 2009)

Faktory působící na úroveň platů a mezd

- Vnitropodnikové (vnitřní) – řadíme zde vzdělání, fyzickou sílu, zkušenosti, kvalifikaci a duševní schopnosti zaměstnanců.
- Vnější - do této skupiny zařazujeme platné právní předpisy, zákony a situaci na trhu práce.

Existují tři základní druhy mezd/platu a to:

1. časová (základní) mzda/plat,
2. mzda/plat za očekávané výsledky práce,
3. úkolová mzda/plat. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Časová (základní) mzda/plat

Vyjadřuje se jako součin odpracovaného času za určité období a platové/mzdové sazby. Zaměstnavatelé nejvíce využívají tuto časovou mzdu/plat a to hlavně u pracovních pozic, kde nelze odměňovat na základě jiných možností než času. Časová mzda/plat se dělí

¹ Mzda se vyplácí pracovníkovi za vykonanou práci v podnikatelské (soukromé) sféře, plat v rozpočtovém (veřejném, státním) odvětví.

na hodinovou, měsíční nebo na mzdový/platový tarif, který se dále stanovuje na určitá období jako je například směna, kalendářní týden apod. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Výhody základní (časové) mzdy/platu

- jednoduchost,
- je levnější z hlediska administrativy,
- pomáhá vytvářet kvalitnější pracovní vztahy ve společnosti,
- umožňuje lepší odhad platových/mzdových nákladů.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

Mzda/plat za očekávané výsledky práce

Do této kategorie zahrnujeme odměny za dohodnutý výkon, který zaměstnanec přislíbí organizaci splnit během stanoveného období v požadovaném množství a kvalitě. Nejčastěji se s touto formou setkáváme u specialistů, dělníků nebo také u nižších a středních vedoucích zaměstnanců. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Úkolová mzda/plat

Považuje se za nejužívanější a nejjednodušší typ platové/mzdové formy. Nejčastější využití má u dělnických prací, kdy je zaměstnanec placen stanovenou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Používá-li organizace úkolovou mzdu/plat zaměstnanci produkují větší výkon práce. Z hlediska organizace je úkolová mzda či plat nevýhodný a to hlavně z důvodu, kdy se zaměstnanci snaží vyrobit co nejvíce, což nemusí odpovídat stanovené kvalitě. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Zásluhová mzda/plat

Do této kategorie odměn řadíme takové peněžní odměny, které se týkají pracovního výkonu, přínosu, zkušeností, dovedností nebo délce praxe. Mluví se o nich jako o „zásluhové peněžní odměně“. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) řadíme jako jeden z nástrojů personálního managementu. Napomáhají k přilákání a udržení hodnotných pracovníků, motivaci

a produktivitě, snižování fluktuace² apod. Zaměstnanecké benefity se zaměstnancům poskytují na základě pracovní či jiné smlouvy, kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Hlavním důvodem, proč firmy poskytují benefity je odlišit se od konkurence, snaha získat konkurenční výhody, zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a image. (Pelc, 2011, Čopíková, Horváthová, 2010)

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- omezovat fluktuaci a nespokojenost zaměstnanců,
- poskytovat zaměstnancům a organizaci daňové výhody,
- podporovat loajalitu, zlepšovat zaměstnanecké vztahy,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků a tím podporovat jejich výkonnost,
- poskytnout konkurenceschopný a atraktivní systém celkových odměn, který zajistí a zároveň udrží kvalitní zaměstnance. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Při zakládání systému zaměstnaneckých výhod, nesmíme zapomenout na ochranu osobních dat, souhlas zaměstnance se srážkou z platu či mzdy, vymezení pravidel při skončení pracovního poměru.

V současné době je velkým trendem poskytování zaměstnaneckých výhod pomocí nabídky volitelných programů. Výhodou tohoto trendu je, že zaměstnanci si vyberou zaměstnanecké výhody podle svých individuálních potřeb. Jedním z nejvíce využívaných flexibilních systému je tzv. Cafeteria systém. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Zaměstnanecké benefity mohou být financovány:

- ze sociálního nebo podobného fondu – část čistého zisku nebo část rozpočtových prostředků,
- na vrub nedaňově uznatelných nákladů (výdajů) zaměstnavatele,
- na vrub daňově uznatelných nákladů (výdajů) zaměstnavatele,
- státní podniky mohou financovat benefity z FKSP³.

² Míra pohybu zaměstnanců v rámci i mimo organizaci

³ Fond kulturních a sociálních služeb

V tabulce č. 2.1 jsou uvedené organizace, které tvoří povinně sociální fondy a FKSP. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Tabulka č. 2.1 Organizace tvořící povinně sociální fondy a FKSP

Organizace povinné tvořit sociální fond:	Organizace povinné tvořit FKSP:
<ul style="list-style-type: none"> • zdravotní pojišťovny • akciová společnost České dráhy • veřejné vysoké školy • veřejné výzkumné instituce 	<ul style="list-style-type: none"> • státní podniky • organizační složky státu • státní příspěvkové organizace • školské právnické osoby

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8, str. 90.

Zaměstnavatelé mohou poskytovat zaměstnanecké benefity všem zaměstnancům nebo pouze určité skupině. Do skupiny benefitů, které se poskytují všem zaměstnancům, řadíme například příspěvky na rekreaci a dovolenou, doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání, dary zaměstnancům aj. (Krbečková, 2014)

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání lze rozčlenit do dvou kategorií:

1. zaměstnavatel zajišťuje dopravu pracovníků do a ze zaměstnání,
2. poskytování bezplatných či zlevněných jízdenek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zaměstnavatelem, který provozuje veřejnou dopravu. Tento typ je často využíván například u autobusové nebo vlakové dopravy. (Krbečková, 2014)

Dary zaměstnancům

Zaměstnavatel poskytuje dary při pracovních a životních jubilejích, za mimořádnou aktivitu ve prospěch firmy při poskytnutí osobní pomoci při živelné události, požáru aj. Při poskytování daru je však stanoveno, že celková výše nesmí být větší než 15 % ze základního přídelu. V situaci, že se limit nevyčerpá, může se nevyčerpaná částka limitu převést do dalšího roku pro stejný účel, a to nad stanovený limit. (Krbečková, 2014)

Příspěvek na rekreaci a dovolenou

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům příspěvek na zájezdy v tuzemsku i v zahraničí nebo na rekreační pobyty včetně rehabilitace. Příspěvky jsou poskytovány pouze v nepeněžní formě a to za takové situace, je-li celková hodnota poukazu uhrazena společností, tzn. že vystavená faktura je na jméno společnosti. V případě, že si zaměstnanec uhradil poukaz sám, nesmí společnost přispívat žádný příspěvek. Od 1. ledna 2011 lze přispívat také na lázeňskou péči, která je plně hrazena zaměstnancem nikoli zdravotní pojišťovnou. (Krbečková, 2014)

U zaměstnaneckých výhod poskytovaných pouze pro určitou skupinu řadíme používání služebního auta i pro soukromé účely, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, poskytování zaměstnaneckých akcí apod. V některých případech mohou existovat také benefity vztahující se k individuálním zaměstnancům a to v době živelné pohromy, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé sociální a finanční situaci zaměstnance. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli dále poskytovat netradiční výhody jako je nadstandardní délka dovolené, umožnění práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance aj. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Optimální zaměstnanecké výhody jsou takové, které jsou z pohledu zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Zaměříme-li se na zaměstnavatele, musí být tyto výhody daňově účinným nákladem (výdajem), který snižuje základ daně z příjmu. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Benefitní program může být zahrnut také do krizového plánu zaměstnavatele, například v době chřipkové epidemie proplácí zaměstnavatel svým zaměstnancům očkování proti chřipce. Zavedení tohoto opatření přináší zaměstnavateli nižší náklady na prevenci než náklady na vyšší nemocnost pracovníků. Vysoká nemocnost vyvolává hospodářské ztráty organizací. (Pelc, 2011)

Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

V dnešní době existuje velké množství zaměstnaneckých výhod. Organizace často poskytují svým zaměstnancům nabídku zaměstnaneckých výhod, ze kterých si mohou zvolit

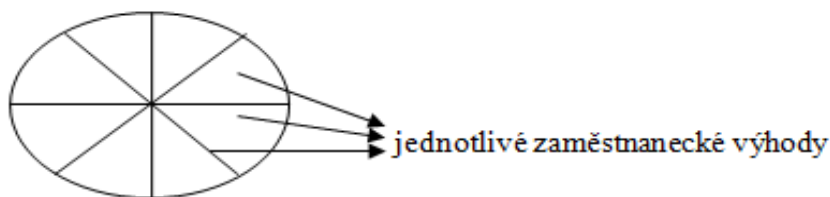
„svůj balíček“, který je pro ně v konkrétní situaci nejvýhodnější. V tomto případě se jedná o tzv. Cafeteria systém. Princip tohoto systému je velmi jednoduchý. Každý zaměstnanec dostane virtuální peníze nebo určitý objem bodů na stanovené období. Zaměstnanci následně za tyto peníze či body čerpají výhody dle svého aktuálního přání. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Mezi výhody Cafeteria systému řadíme flexibilitu, konkurenční výhodu, svobodnou volbu, zvýšení spokojenosti a loajality, transparentnost, informovanost, spravedlnost. Naopak hlavní nevýhodou může být náročná administrativa a nákladná implementace, intenzivní komunikace nebo také pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Cafeteria systém může mít tři varianty:

- **Systém „bufetu“** – zde je uveden výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je zvolit do velikosti svého zaměstnaneckého účtu. Tato varianta Cafeteria systému je uvedena na obrázku č. 2.2. (Čopíková, Horváthová, 2010)

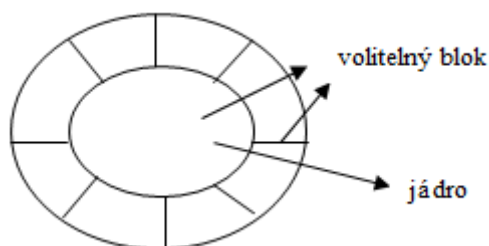
Obrázek č. 2.2 Systém „bufetu“



Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8, str. 95.

Systém „jádra“ – u této varianty je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající výhody jsou v nabídce. Obrázek č. 2.3 znázorňuje systém „jádra“. (Čopíková, Horváthová, 2010)

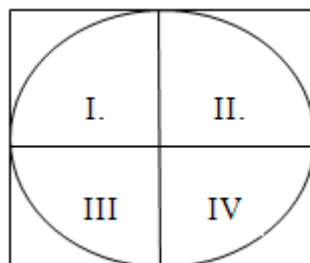
Obrázek č. 2.3 Systém „jádra“



Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8, str. 95.

- **Systém „bloků“** pro kategorie zaměstnanců – zde jsou předem nadefinované kategorie, které jsou určeny výhradně pro muže, ženy, mladé zaměstnance a podobně. K těmto kategoriím jsou poté přiřazeny nabídky zaměstnaneckých výhod. Systém „bloků“ je znázorněn na obrázku č. 2.4. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Obrázek č. 2.4 Systém „bloků“



Zdroj: ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8, str. 95.

Příplatky

„Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce (práce v noci, o víkendech či o svátcích). Mohou být stanoveny organizací samou, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavními druhy příplatků jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za přítomnost na pracovišti či za pohotovost,

jež jsou vypláceny těm, kteří jsou připraveni na požádání přijít do práce.“ (Armstrong, 2009, s. 26)

Nepeněžitě odměny

Nezahrnují žádné přímé platby, nejčastěji vycházejí ze samotné práce jako je uznání, poskytování vzdělávání, autonomie, pocit úspěšnosti aj. Odměňuje-li firma zaměstnance nepeněžní odměnou, je třeba si uvědomit, že každý pracovník preferuje jiný druh této odměny. Někomu stačí pochvala, někdo si zase více potrpí na pracovní povýšení. (Armstrong, 2009)

Celková odměna

Celková odměna je chápána jako souhrn veškerých výdělků a zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci mohou dosáhnout.

Zahrnuje dvě hlavní kategorie odměn a to transakční a relační (vztahové). Transakční odměny chápeme jako hmatatelné a hmotné odměny, které plynou z transakce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Do kategorie vztahových odměn spadají pouze nehmotné odměny. (Armstrong, 2009)

„Celková odměna vychází z pojetí konfigurace neboli vytváření souborů postupů, aby různé procesy odměňování byly vzájemně provázány, doplňovaly se a vzájemně se podporovaly. Strategie celkového odměňování jsou za účelem dosažení vnitřní soudržnosti a logičnosti vertikálně integrovány s podnikovými strategiemi, ale jsou také horizontálně integrovány s ostatními personálními strategiemi.“ (Armstrong, 2009, s. 43)

Tabulka č. 2.2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj (vzdělávání a výcvik, rozvoj kariéry, učení se na pracovišti)	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 42.

2.1.5 Hodnocení práce

Jak tvrdí Koubek (2001, s. 274) hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.

Hodnocení práce se využívá pro utváření platových či mzdových struktur. Nesmíme zapomenout na to, že neslouží pro hodnocení výkonu pracovníků vykonávajících práci či ucházejících se o pracovní pozici. (Koubek, 2001)

Hodnocení práce probíhá ve třech krocích:

1. je potřebné shromáždit informace o práci nebo pracovním místě.
2. dalším krokem je stanovit faktory, které pomáhají určit hodnoty různých prací ve společnosti. Nejčastějšími faktory jsou dovednosti, pracovní podmínky nebo odpovědnost.
3. nakonec dochází k přípravě a realizaci plánu využívajícího faktory z předchozího kroku.

Při hodnocení práce se využívají čtyři základní metody, které se dále dělí na analytické nebo neanalytické (sumární). Do skupiny analytické povahy řadíme metodu bodovací a metodu faktorového porovnání. Klasifikační metoda spolu s metodou pořadí patří do sumární kategorie. (Koubek, 2001)

Bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)

Jedná se pravděpodobně o nejpoužívanější metodu hodnocení práce. Bodovací metoda nesrovnává práci jako celek, ale každá práce je zde rozčleněna na dílčí faktory jako jsou fyzické požadavky, pracovní podmínky a podobně. Každý faktor dostane určitý počet bodů podle předem zvolené škály. Celkový počet bodů stanovuje pořadí prací. Priority a rozsah faktorů si každá organizace stanovuje sama. Snaží se dosáhnout, aby byly tzv. "šité na míru". Nevýhodou této metody je složitost, finanční a časová náročnost. (Kaňáková, Bláha, Babincová, 2000)

Metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí)

Tato metoda je nejčastěji používaná varianta bodovací metody. (Kaňáková, Bláha, Babincová, 2000)

Metoda pořadí

Jedná se o nejstarší, nejjednodušší a nejméně využívanou metodu pro hodnocení práce. Posuzovatel uspořádává práce či pracovní místa od nejlehčích až po nejsložitější. Obvykle si zpracovává zásadní informace o práci na kartičky, následně tyto kartičky seřazuje podle pořadí významu pracovního místa. Výhodou metody je časová nenáročnost a srozumitelnost, kdežto nevýhodou je snadná zpochybnitelnost a malá přesnost. (Koubek, 2001)

Klasifikační metoda (metoda katalogová, mzdových skupin)

Vytváří stupně prací nebo modelové třídy podle rozdílů v odpovědnosti, povinnostech a pracovních podmínkách. Konkrétní práce je pak individuálně hodnocena a umístěna do některé z tříd. Rozsah potřebných tříd záleží na počtu odpovědnosti, dovedností, povinností a dalších požadavků vyskytujících se ve skupině prací, které jsou hodnoceny. Hlavní nevýhodou je, že hodnotí práci jako celek, zatímco výhodou je například snadná realizace. (Koubek, 2001)

2.2 Motivace

V současné době neexistuje žádná organizace, která by se nezajímala o to, co by se mělo dělat pro získání vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Organizace se musí především zaměřit na nejvhodnější způsoby motivování lidí. Nejčastěji to jsou odměny, různé stimuly, vedení lidí, apod. Hlavním cílem je vytvořit pracovní prostředí a motivační procesy, které zajistí, aby zaměstnanci vykonávali odpovídající výsledky, které očekává management. Motivační teorie se soustřeďují na proces utváření motivací a proces motivování. Snaží se vysvětlit, proč se jedinci při práci chovají určitým způsobem nebo proč vyvíjí jisté úsilí v určitém směru. Dále popisují, čím mohou organizace povzbudit pracovníky, aby prosadili své schopnosti, znalosti, dovednosti a vyvinuli větší úsilí. Proces motivace je komplikovanější, než si mnozí jedinci myslí. Motivační postupy budou efektivněji fungovat pouze tehdy, budou-li se zakládat na řádném pochopení a poznání toho, co je ve hře. (Armstrong, 1999)

2.2.1 Definice motivace

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje

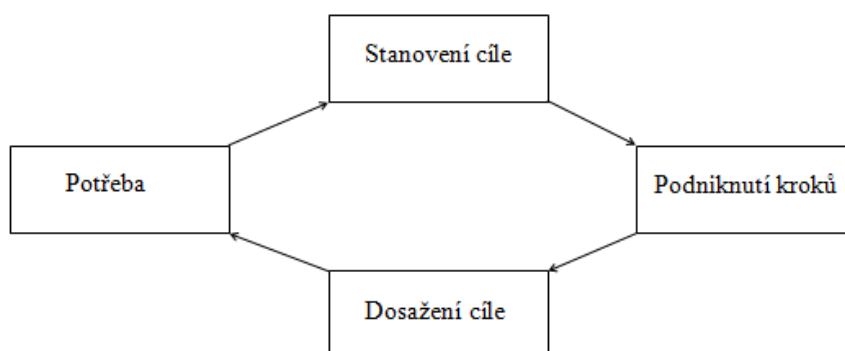
jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k jejich vlastním zájmům.“ (Armstrong, 1999, s. 294)

2.2.2 Proces motivace

Proces motivace je model, který se vztahuje k potřebám. Do jisté míry naznačuje, že motivace je podnícena mimovolným či vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby se snaží něco získat nebo něčeho dosáhnout. Dále se určí cíle, o nichž se ví, že dovedou uspokojit tyto potřeby a přání. Nesmí se také zapomenout na volbu cest, od nichž se předpokládá, že povedou k dosažení stanovených cílů. Dosáhne-li se konkrétního cíle, je potřeba uspokojena. V případě, že není cíl dosažen, je málo pravděpodobné, že bude organizace tyto kroky v budoucnu znovu aplikovat. (Armstrong, 1999)

Model motivace může být schematicky zobrazen tak, jak je tomu na obrázku č. 2.5.

Obrázek č. 2.5 Model motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2, str. 109.

Znázorněný model zjednodušeně vystihuje, jak probíhá motivace u určitého jedince. Základem jsou motivační teorie týkající se cílů, potřeb a očekávání. (Armstrong, 1999)

2.2.3 Typy motivace

Prostřednictvím dvou cest můžeme dojít k pracovní motivaci. První cesta se váže k jednotlivcům, kteří motivují sami sebe a to hledáním a vykonáváním práce, která uspokojuje jejich potřeby. Druhá cesta se vztahuje k managementu, který motivuje lidi pomocí různých metod, jako je povyšování, pochvala, odměňování atd. (Armstrong, 1999)

Jak uvádí Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – k této motivaci dochází pomocí faktorů, které si jednotlivci sami vytvářejí a které je následně ovlivňují. Tyto faktory tvoří volnost konat, zajímavá a podnětná práce, odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti.
- **vnější motivace** – do této motivace řadíme to, co se dělá pro lidi, abychom je určitým způsobem motivovali. Řadíme zde různé odměny jako je pochvala, povýšení, zvýšení platu nebo také tresty vztahující se ke kritice či odepření platu.

Vnitřní motivátory, vztahující se ke „kvalitě pracovního života“, budou mít dlouhodobější a hlubší účinek. Vnitřní motivátory, jsou vrozené a jedinec je nezískává vlivem vnějšího okolí. Vnější motivátory nepůsobí dlouhodobě, avšak mají výrazný a bezprostřední účinek. (Armstrong, 1999, 2009)

2.2.4 Teorie motivace

Proces motivace, který byl charakterizován výše, je založen na mnoha teoriích vztahujících se k motivaci. Tyto teorie se snaží detailně vysvětlit, co motivace vlastně je. Během několika let se postupně rozšiřovaly a rozmnožovaly. Mezi nejvíce vlivné a populární teorie motivace řadíme teorie od známých autorů jako je Maslow (1954) a Herzberg (1957), i když byly z počátku tvrdě kritizovány. Postupem času se vytvořily další významné teorie, které nám napomáhají porozumět složitosti procesu motivace. (Armstrong, 1999)

Mezi nejvlivnější teorie patří:

- teorie instrumentality - říká, že tresty nebo odměny se využívají k zabezpečení toho, aby se určití jedinci chovali žádoucím způsobem.
- teorie zaměřené na obsah – jsou často označovány jako teorie potřeb. Týkají se podnikání různých kroků se zaměřením na uspokojení potřeb.
- teorie zaměřené na proces – zaměřují se hlavně na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s cíli a očekáváním. (Armstrong 1999, 2007)

2.2.4.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je mínění, které říká, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další věci. Tato teorie tvrdí, že lidé vykonávají práci jen pro peníze. Dále se domnívá, že jestli budou tresty a odměny pracovníků provázány přímo s jejich výkonem, budou více motivováni k práci. (Armstrong 2009)

Teorie instrumentality vychází ze základní myšlenky, která říká, že lidé postupem času získávají zkušenosti podnikáním různých kroků, pomocí kterých uspokojují své potřeby. Jak je zřejmé, některé kroky vedou k dosahování cílů, kdežto některé nikoliv.

Tento přístup motivování je dnes široce využíván a v určitých případech může být i úspěšný. (Armstrong 2009)

2.2.4.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah

Tyto teorie se snaží přesvědčit, že obsah motivace je tvořen potřebami. Není-li uspokojená potřeba, dochází k nerovnováze nebo vzniká napětí. Musíme si uvědomit, že různé potřeby nemají pro jedince stejnou váhu důležitosti. Úroveň důležitosti závisí na výchově jedince, dosavadním životě a současné situaci. (Armstrong 2007)

Jak uvedl Armstrong (2007, s. 223) komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb, například nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Teorii potřeb vytvořili velmi známi autoři a to Alderfer, Herzberg, Maslow a McClelland.

Maslowova hierarchie potřeb

Tato hierarchie je jedna z nejznámějších klasifikací potřeb. Maslow předpokládal, že pro všechny jedince existuje pět hlavních kategorií potřeb. Nejčastěji je tato hierarchie lidských potřeb zobrazována jako pyramida. (Armstrong, 1999)

Obrázek č. 2.6 Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování podle ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5, str. 299.

- 1) Fyziologické potřeby – potřeba vyměšování, tepla, vody a potravy.
 - 2) Potřeba jistoty a bezpečí – spočívá v ochraně proti nedostatku a nebezpečí fyziologických potřeb.
 - 3) Sociální potřeby – jsou spojovány s touhou někde a někomu patřit, být milován nebo také přijímán jako příslušník určité skupiny.
 - 4) Potřeba uznání – mít úspěch v očích ostatních jedinců, získání prestiže u ostatních.
 - 5) Potřeba seberealizace – snaha naplnit své možnosti rozvoje a růstu.
- (Maslow, 2014)

Při uspokojení nižší potřeby se stává nadřazenou potřebou potřeba vyšší. Zájem jedince je následně zaměřen na uspokojení nové (vyšší) potřeby. Potřeba seberealizace není nikdy uspokojena. Podle Maslowova je člověk „živočich s přáními“, jen neuspokojená potřeba může motivovat jeho chování. Jestliže se lidé pohybují vzhůru v hierarchii potřeb, dochází k psychologickému rozvoji. Nesmíme zapomenout na to, že nižší potřeby pořád existují, protože k dříve uspokojeným potřebám se lidé postupně vrací. Maslowova teorie tvrdí, že práce lidí nemusí dostatečně uspokojovat jejich potřeby a to hlavně jde-li o nekvalifikovanou nebo rutinní práci. Maslowova hierarchie lidských potřeb je velmi kritizována za nekompromisnost a svou zjevnou nepružnost, neboť nebyla nikdy ověřena empirickým výzkumem. (Armstrong, 2007)

Alderferova ERG teorie

Alderferova teorie motivačních potřeb, někdy také označována jako teorie tří motivačních faktorů (ERG teorie) psychologicky navázala na Maslowovu teorii. Pyramidu lidských potřeb uspořádala do tří základních kategorií potřeb a to na:

- 1) Existenční potřeby (Existence) – jedná se o potřeby, které pomáhají člověku přežít (všechny fyziologické a materiální potřeby),
- 2) Vztahové potřeby (Relatedness) – potřeby vázané na mezilidské vztahy,
- 3) Růstové potřeby (Growth) – potřeby vztahující se k rozvoji.

Teorie tří motivačních faktorů se využívá při pochopení nebo sestavování motivačních faktorů pracovníků v organizaci. (Alderferova teorie motivačních potřeb ERG. [online]. [cit.

2014-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>)

McClellandovy teorie získaných potřeb (teorie tří potřeb)

Tato teorie uvádí, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb:

1. Potřeba úspěchu – lidé mají potřebu předstihnout ostatní jedince nebo něco dokázat.
2. Potřeba spojenectví – potřeba být součástí něčeho, rozvíjet vztahy a přátelství.
3. Potřeba moci – lidé s touto potřebou chtějí vládnout ostatním a současně je ovlivňovat.

Každý člověk má odlišné úrovně těchto potřeb. Pro někoho má větší váhu potřeba úspěchu, než potřeba moci nebo spojenectví a naopak. Výše uvedené potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. U nižších a středních manažerských funkcí, je velmi důležitá potřeba výkonu a to hlavně kvůli přímé odpovědnosti za splnění úkolu. Naopak u vyšších manažerských funkcí se mnohem více preferuje institucionalizovaná moc jako protiklad osobní moci. (Armstrong, 1999, McClellandova teorie získaných potřeb. [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>)

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie dvou faktorů neboli dvoufaktorový model byl vypracován na principu zkoumání zdrojů pracovního uspokojení nebo neuspokojení techniků a účetních. Domnívalo se, že lidé jsou schopni výstižně sdělit konkrétní podmínky, které je uspokojují či neuspokojují při práci. V souladu s touto domněnkou byl proveden výzkum, kde byli respondenti požádáni oznámit určitá období, kdy se v práci cítili „výjimečně dobře“ a naopak kdy „výjimečně špatně“ a jak dlouho tyto pocity trvaly. Následně bylo zjištěno, že „dobrá“ období se týkaly obsahu práce a to zejména uznání, úspěchu, odpovědnosti, povýšení atd. U „špatných“ období se nejčastěji vyskytovaly souvislosti a okolnosti práce vztahující se k podnikové politice, vedení, pracovním podmínkám a kontrole. (Armstrong, 1999)

Podle Herzberga se přání zaměstnanců dělí do dvou kategorií. V první kategorii se nachází potřeby, které rozšiřují kvalifikaci člověka a rozvíjí povolání. Druhá kategorie slouží jako základna pro první kategorii. Herzberg dále uvádí, že druhá kategorie je spojená

se slušným zacházením v oblasti vedení, pracovních podmínek, odměňování a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé kategorie zásadně nemotivuje zaměstnance k vykonávání vyššího pracovního výkonu ani k vyšší míře spokojenosti z práce. (Armstrong, 1999)

2.2.4.3 Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií se zaměřujeme na základní potřeby, psychologické síly nebo procesy, které ovlivňují motivaci. Teorie zaměřené na proces jsou také známy jako poznávací nebo kognitivní teorie, jelikož se zabývají tím, jak jedinci vnímají své pracovní prostředí. Kognitivní teorie mohou být pro manažery mnohem zajímavější a užitečnější než teorie zaměřené na obsah. Hlavním důvodem je, že poskytují realističtější návod pro metody motivující lidi. Nejzávažnější z těchto teorií jsou:

- Dosahování cílů (teorie cíle),
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti),
- Očekávání (expektační teorie). (Armstrong, 1999, 2009)

Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že výkon a motivace jsou vyšší, pokud se jednotlivcům stanoví konkrétní a specifické cíle, které budou náročné ale přijatelné. Náročné cíle se musí nejdříve projednat a následně odsouhlasit vedením. Nesmíme však zapomenout na zpětnou vazbu, jelikož ta je životně důležitá pro udržení motivace a pro dosahování stále vyšších cílů. Teorie cíle tvoří teoretickou základnu mnoha procesům. Nejčastěji tvoří základnu pro koncepci řízení podle cílů. Zde se klade důraz na posuzování nebo měření výkonu a stanovování cílů. V současné době řízení podle cílů už není módním trendem a to hlavně díky tomu, že systémy se přikláněly k byrokracii⁴ a příliš upozorňovaly na kvantitativní cíle. (Armstrong, 2009)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti říká, že jedinci budou více motivováni, bude-li se s nimi zacházet spravedlivě. Naopak při nespravedlivém zacházení budou demotivováni. Motivační teorie spravedlnosti se podle Adamse zaměřuje na to, jak jedinci pocítují to, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Lidé předpokládají jisté výstupy, které se snaží dosáhnout výměnou

⁴ Zdlouhavost, nepřehlednost úředního jednání

za určité vstupy či přispění. Sociální vztahy jsou součástí procesu výměny. Příkladem si můžeme uvést jedince, který předpokládá pracovní povýšení jako výstup vysoké úrovně výkonu. Lidé často porovnávají svou pracovní pozici s pozicemi ostatních spolupracovníků. To jak lidé cítí spravedlnost výměny, se odráží od toho, jak se s nimi jedná v porovnání s ostatními jedinci. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Expektační teorie

Expektační teorie neboli teorie očekávání se odlišuje od ostatních teorií tím, že je orientována na proces. Podle Victora Vrooma se tato teorie orientuje na vztah mezi úsilím a očekáváním. Při plnění jednotlivých úkolů projevuje pracovník své úsilí, kdežto očekávání se týká konkrétní odměny, kterou dostane za vykonané úsilí. Teorie očekávání se dále snaží kombinovat organizační a individuální faktory, které působí na příčinné vztahy: „úsilí – odměna“. Pracovník vynaloží takové úsilí, které povede k dosažení určitého výkonu, za který bude řádně odměněn. Odměna tedy má být spravedlivá, hodná snahy a musí se odvíjet od individuálních potřeb jedince. (Plevová, 2012)

Jak uvádí Plevová (2012, s. 158) k tomu, aby pracovník vyvinul nějaké úsilí, je třeba splnit tři následující podmínky:

- *jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,*
- *výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,*
- *tato odměna musí mít pro pracovníka význam.*

Victor Vroom uvedl, že motivace je daleko složitějším problémem, než uvedli autoři Herzberg a Maslow ve svých teoriích. Poměr mezi konkrétními žádoucími výsledky a jednáním jedince je ovlivňován organizačními a individuálními faktory. Mezi individuální faktory řadíme způsob vnímání, osobnost, dovednosti a schopnosti, motivy. V organizačních faktorech se nachází struktura, kultura a manažerský styl neboli kontext, ve kterém jedinec pracuje. (Plevová, 2012)

V praxi si může pracovník položit určité otázky na základě expektance⁵. Příkladem si uvedeme některé z nich:

- Proč potřebuji peníze a udržet si místo?
- Budu-li úspěšný, budu z toho také něco mít?

⁵ Předpoklad

- Má moje úsilí a vykonaná práce vůbec smysl? Budu úspěšný? Vykonám více pro podnik? (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001)

2.3 Metodologická východiska

V této kapitole se zaměříme na vybrané metody jako je SWOT analýza a dotazování. V rámci praktické části bude aplikována SWOT analýza, písemné a osobní dotazování.

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi jednoduchý nástroj, který identifikuje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky organizace, ale také její příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Tato analýza tedy hodnotí, co daná organizace může a nemůže dělat. Po dokončení SWOT analýzy zjistíme, co podniku pomůže pro splnění svých cílů, ale také jaké překážky je třeba minimalizovat nebo překonat pro dosažení požadovaných výsledků. (SWOT Analysis: Definition of SWOT analysis. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>)

Každý podnik by se měl snažit o pět těchto zásad:

1. omezit své slabé stránky,
2. podporovat své silné stránky,
3. předvídat,
4. využívat příležitostí okolí,
5. bránit se proti případným hrozbám. (Kozel a kol., 2006)

Chce-li podnik dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními, musí dodržet výše uvedené zásady. Významnou roli zde hrají také kvalitní informace z podniku a jeho okolí. Mezi vnitřní faktory řadíme silné a slabé stránky, kdežto příležitosti a hrozby se týkají vnějších faktorů, které obklopují konkrétní podnik. (Kozel a kol., 2006)

Mezi vnitřní faktory řadíme finanční prostředky, fyzické zdroje, lidské zdroje, ochranné známky, patenty, autorské práva aj. Firmy by také měly zvážit tzv. „měkké prvky“, jako je image, firemní kultura, provozní výkonnost, role klíčových zaměstnanců aj.

Do skupiny vnějších faktorů patří například trendy na trhu týkající se nových technologií a produktů, ekonomické trendy, vztahy s dodavateli a partnery, demografie atd. (SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>)

Grafické vyjádření SWOT analýzy vidíme na obrázku č. 2.7.

Obrázek č. 2.7 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Zdroj: Vlastní zpracování podle SWOT Analysis: Definition of SWOT analysis. [online].[cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

Při aplikování SWOT analýzy se napíší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů, které vidíme na obrázku č. 2.7, následně se do každého umístí jeden z jmenovaných pojmů. V každém kvadrantu se objeví určitý počet faktorů, které budou závislé na rozsahu a cíli analýzy firmy. (Kozel a kol., 2006)

2.3.2 Dotazování

Dotazování patří mezi metodu zabývající se sběrem primárních dat. Je založeno na zprostředkovaném nebo přímém kontaktu mezi respondentem a výzkumníkem podle předem předepsané formy otázek. Zprostředkovaný kontakt se provádí pomocí dotazníku, kdežto přímý kontakt pomocí rozhovoru. U dotazování musí být dodržena zásada, že vybraní respondenti musí odpovídat cílům a záměrům výzkumu. V praxi se můžeme setkat s osobním, telefonickým, online a písemným dotazováním. Výběr typu dotazování závisí na různých faktorech, hlavně na rozsahu a charakteru zjišťovaných dat, časových a finančních limitech, skupině respondentů aj. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Osobní dotazování

Jedná se o nejčastěji používané dotazování v praxi. Osobní styk je založen na tzv. „face to face“ neboli na přímé komunikaci s respondenty. Při osobním kontaktu je jedno, jestli při dotazování vyplňuje dotazník sám respondent nebo tazatel. Při osobním dotazování se dosahuje nejvyšší návratnosti odpovědí. Náročnost však spočívá ve finančních a časových nákladech. Vyvolané náklady jsou spojeny především se systematickou prací při školení, kontrole tazatelů a vyhledávání. Schopnost respondentů spolupracovat je zde nesmírně důležitá, neboť jsme na této spolupráci při osobním dotazování velmi závislí.

V rámci tohoto dotazování rozlišujeme strukturovaný (standardizovaný), polostrukturovaný (polostandardizovaný) a nestrukturovaný (nestandardizovaný) rozhovor.

Mimo individuálních rozhovorů se dále setkáváme se skupinovými rozhovory tzv. „focus groups“. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Telefonické dotazování

Telefonické dotazování se podobá osobnímu, chybí zde pouze osobní kontakt. Vybraný tazatel musí mít dostatečné zkušenosti nebo podstoupit důkladné školení, jelikož kontakt může být kdykoliv ukončen jednodušeji, než u osobního dotazování. Pro respondenty není nic snazšího, než pouze zavěsit telefon a tím ukončit probíhající rozhovor. V současné době telefonické dotazování patří k nejpoužívanějším typům dotazování a to hlavně ve vyspělých zemích. Dotazování je rozšířené hlavně díky dobré vybavenosti mobilních telefonů, ale také především používáním tzv. CATI⁶. CATI slouží ke spojení telefonického dotazování s počítači, díky němuž dochází k výraznému zrychlení zpracovávání odpovědí a následného vyhodnocování výsledků. Výhodou tohoto dotazování je rychlost, se kterou se získají potřebné údaje nebo nižší náklady na rozdíl od osobního dotazování. Mezi nevýhody patří například riziko nepochopení dotazu, jelikož nemůžeme používat vizuální pomůcky. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Online dotazování

Online elektronické dotazování často označováno jako CAWI⁷, slouží pro dotazování respondentů prostřednictvím dotazníků na webových stránkách nebo v e-mailech. Online dotazování patří mezi nejmladší způsob dotazování, který je založený na využití internetu. Za hlavní výhodu považujeme nižší časovou a finanční náročnost než u zmíněných typů.

Při rozesílání klasických dopisů dochází k mnohonásobně pomalejšímu rozesílání než právě v rozesílání e-mailů. Díky elektronickému dotazování je zpracování odpovědí jednodušší a to hlavně díky tomu, že jsou všechny odpovědi i data v elektronické podobě. V rámci online dotazování nepotřebujeme tazatele, který by mohl ovlivňovat respondenta. Tato metoda dotazování se často doplňuje vhodnými grafickými pomůckami, jako jsou 3D modely, videoklipy nebo obrázky, které pomáhají respondentovi více pochopit dotazovanou

⁶ Computer Assisted Telephone Interviewing

⁷ Computer Assisted Web Interviewing

problematiku. Každý podnik by neměl zapomínat na to, že časté rozesílání dotazníků svým zákazníkům může vést k obtěžování či směřovat ke spammingu. Chce-li podnik dosáhnout vysoké návratnosti svých dotazníků, používají se různé motivační prostředky. Mezi nejčastěji používanými motivačními prostředky patří zařazení zákazníka do slosování o ceny, finanční odměna, získání kreditů pro koupi produktu se slevou aj. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Písemné dotazování

Písemné dotazování se často označuje jako dotazování poštou. Respondentovi se dotazník doručuje prostřednictvím pošty a následně se stejnou cestou vrací zpátky do podniku. Mohou nastat případy, kdy se dotazník přikládá k nějakým produktům nebo se předává v rámci určitých událostí, jako mohou být výstavy či konference. Velkou výhodou jsou zde nízké náklady oproti jiným typům dotazování. Respondent má také konkrétní časový prostor na rozmyšlení své odpovědi a zároveň není ovlivněn tazatelem. Za nevýhodu se považuje nízká návratnost, která narušuje reprezentativnost výzkumu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Proces dotazování

Příprava dotazování

Nejdříve než začneme dotazník rovnou vytvářet je zapotřebí provést jednotlivé kroky přípravné fáze výzkumu. V první fázi si ujasníme, na co se budeme ptát jednotlivých respondentů. Odpověď dostaneme z vymezeného problému a cíle výzkumu.

Prostřednictvím požadavků na informace jsou kvantifikovány cíle. Následně si vytvoříme seznam informací, které budeme potřebovat pro dosažení stanovených cílů. V průběhu celé tvorby dotazníků budeme pracovat s vytvořeným seznamem, ve kterém se také vyskytují základní otázky a klíčová slova. Pro každou položku obsaženou v seznamu zjišťujeme její klíčový význam pro objasnění stanovených cílů.

Narazíme-li na nadbytečné údaje, měli bychom je co nejrychleji odstranit. Pro dotazníkové šetření se vybírají pouze takové otázky, které jsou potřebné. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Tvorba dotazníku

Tvorba samostatného dotazníku bývá často podceňována, což je velká chyba. Může docházet k velkému zkreslení odpovědí a kompletních výsledků při podcenění správné tvorby otázek. Často dochází také k tomu, že respondent neodpoví na danou otázku, v praxi se proto provádí opatření, že respondent musí odpovědět na současnou otázku, aby mohl pokračovat dále ve vyplňování. V případě, že se tvůrce dotazníku chce vyhnout zkresleným výsledkům v důsledku nesprávné formulace otázek, měl by se ptát pouze na to, co je nezbytné pro cíle šetření. V procesu tvorby dotazníku by otázky měly být sestaveny v celých větách, měl by být použit neutrální jazyk, kterému budou rozumět všichni dotazovaní, měl by se vyhýbat slovům, které mohou urazit nebo mohou být neobjektivní. V otázkách se zpravidla vyhýbá zkratkám, dvojitém negacím či používání příliš dlouhých otázek. (Řezanková, 2011)

Typy otázek

V dotazníkovém šetření mohou být otevřené, uzavřené nebo polouzavřené otázky. Otevřené otázky nedávají respondentům žádnou variantu odpovědi, naopak uzavřené otázky jsou takové, kde se nabízí více možnosti odpovědi. Charakter polouzavřených otázek spočívá v tom, že respondent si může vybrat odpovědět z předem daných variant nebo odpovědět vlastními slovy. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Otázky se dále mohou členit podle počtu variant odpovědi a to na:

- dichotomické – zde jsou na výběr dvě varianty odpovědi ve tvaru ano/ne.
- trichotomické – u těchto otázek vybíráme ze tří variant ano/ne/nevím.
- polytomické – tyto otázky mají více variant, které se následně dělí podle toho, jak je respondent může vybírat. Existují tedy otázky výčtové s pořadím (vybrané odpovědi se seřazují podle určitého hlediska), výběrové (jedná se pouze o jedinou variantu odpovědi) a výčtové (více možných variant). (Reichel, 2009)

Druhy otázek

Otázky rozlišujeme podle funkce, kterou v dotaznících mají:

- grafické – mohou upřesnit odpověď, také zpestřují dotazování,
- filtrační – rozděluje respondenty podle toho, zda se mohou k problému vyjádřit,
- výzkumné – poskytují potřebné údaje a informace,

- projekční – otázka se neklade přímo respondentovi, ale respondenta se ptáme na názor ostatních lidí,
- kontrolní – jedna se o jinak formulované již jednou zmíněné otázky, které se dále porovnávají,
- kontaktní – snaží se navázat s respondenty určitý vztah. (Reichel, 2009)

Zpracování a analýza dat

Po skončení sběru dat se dostáváme do fáze, kdy se shromážděný materiál zpracovává a poté vyhodnocuje. U zpracování údajů je hlavním cílem získat přehledné seřazení k následné analýze. V závěrečné etapě se získané údaje z dotazníku vkládají do programů, které vyhodnotí data. (KREISLOVÁ, Gabriela. *Dotazníkové šetření*. Plzeň, 2008. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd, Katedra matematiky.)

Interpretace výsledků

„Interpretace údajů představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému. Snažíme se při ní pomocí slovního vyjádření navrhnout konkrétní doporučení.“ (Kozel a kol., 2006, s. 103)

Pro interpretaci výsledků často používáme grafy různých typů, pomocí nichž se snadno orientujeme a výsledky jsou tak srozumitelné a přehledné. Výběr správného grafu je závislý na údajích, které chceme interpretovat, vždy však musíme pamatovat na to, že nevhodně zvolený typ může výrazně zkreslit a znehodnotit vyjádřené výsledky. Nejčastěji se setkáváme s koláčovým, spojnicovým, plošným a sloupcovým grafem. (Kozel a kol., 2006)

3 Představení průmyslového podniku

Kapitola představuje celkové charakteristické informace o automobilovém podniku jako je historie, identifikační údaje, zaměstnanci, nabídka produktů a současný systém odměňování.

3.1 Historie

Počátky historie se datují už do roku 1908, kdy mladý čtyřicetiletý Max Brose založil obchodní společnost pro automobilové doplňky v Berlíně, která fungovala až do první světové války. Na konci první světové války se M. Brose seznamuje s budoucím partnerem Ernstem Jühlingem.

V roce 1919 zakládají společnost s názvem Metallwerk Max Brose & Co, která se zabývala výrobou automobilových dílů. O sedm let později vynalezl M. Brose spolu s E. Jühlingenem zvedáč oken, který si následně nechali patentovat. V Coburgu roku 1928 začíná sériová výroba zvedáčů oken, díky níž se Brose velmi rychle stává lídrem na trhu.

Mezi lety 1939 až 1947 M. Brose opouští výrobu automobilových dílů a začíná s výrobou mnoha odlišných výrobků, jako je 20-litrový kanystr, zubní plomba, psací stroj s názvem „Brosette“ aj. Na začátku padesátých let se Max Brose opět vrací k výrobě automobilových dílů a stává se největším výrobním podnikem v Coburgu s více než 550 zaměstnanci.

Společnost Metallwerk Max Brose & Co rozšířila svůj sortiment nejen pro osobní automobily, ale také pro nákladní a omnibusy⁸. V roce 1963 společnost zahájila pro evropský trh sériovou výrobu regulátoru elektrického ovládání oken. O pět let později umírá Max Brose a předává společnost svému třicetiletému synovci Michaelu Stoschekovi.

V roce 1979 pod vedením M. Stoscheka se Brose stává prvním výrobcem v Evropě, který začal produkovat elektronická nastavovací sedadla. Koncem 80. let Brose zakládá první zahraniční výrobní závody ve Španělsku a Anglii. V roce 1993 se Brose rozrůstá o další výrobní závod do amerického kontinentu, přesněji do Querétara v Mexiku. V následujících letech se závody rozrůstají do dalších měst jako je Paříž, Detroit, Tokio a Meerane.

V roce 2005 předává M. Stoschek po více než 34 letech svou firmu zkušenému manažerovi Ottovi Jürgenovi. O tři roky později Brose oslavilo sté výročí. V roce 2009 se otevírá nový závod pro regulátory oken, dveřních systémů a systémů sedadel v Šanghaji,

⁸ Nekolejové potahové vozidlo tažené koňmi – předchůdce autobusu

který poskytl 280 pracovních míst. Roku 2010 Brose otevírá dětský koutek v Coburgu, který pečuje a vzdělává děti zaměstnanců a díky němuž získal ocenění „podnik pro rodiny s dětmi“. V únoru 2011 se otevírá závod v indickém městě Pune a následně se rozšiřují plány na další expanzi do Asie především do Číny prostřednictvím společného podniku s názvem Mando-Brose Corporation.

V roce 2013 získává Brose další úspěchy a to především v Severní Americe, kde získává celosvětové uznání Dual-track. V dubnu získává nejvíce prestižní ocenění v automobilovém průmyslu v USA s názvem Pace Award. V minulém roce rozšířilo Brose své působení i do Jižní Afriky. (Brose Technik für Automobile. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: www.brose.com)

3.2 Identifikační údaje společnosti

Společnost BROSE CZ spol. s r. o. byla zapsána dne 25. Května 1994 u Krajského soudu v Ostravě. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je vývoj a výroba kovových dílů pro automobilový průmysl. Následně jsou uvedeny základní identifikační údaje společnosti.

Obchodní jméno: BROSE CZ spol. s r. o.

Sídlo společnosti: Průmyslový park 302, 742 21, Kopřivnice

Identifikační číslo: 614 65 704

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 9 000 000 Kč

(Úplný výpis z obchodního rejstříku: Brose CZ spol. s r.o., C 27382 vedená u Krajského soudu v Ostravě. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=398987&typ=UPLNY>)

Na obrázku č. 3.1 můžeme vidět logo společnosti.

Obrázek č. 3.1 Logo společnosti Brose



Zdroj: Brose Technik für Automobile. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: www.brose.com

3.3 Charakteristika průmyslového podniku

BROSE GROUP

V oblasti automobilového průmyslu je společnost Brose Group (dále jen Brose), pátou největší rodinnou firmou v celosvětovém žebříčku. V dnešní době Brose zaměstnává více než 23 000 zaměstnanců, kteří působí v 23 zemích na 58 místech po celém světě. Nejvíce poboček Brose se nachází v Německu a to přesně ve 14 městech. Tabulka č. 3.1 zobrazuje všech 23 států, kde Brose sídlí. (Brose Technik für Automobile: Kariéra v BROSE CZ. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://brose.jobs.cz/>)

Tabulka 3.1 Přehled poboček Brose v rámci Continentu

Continental	Stát
Amerika	Brazílie, Kanada, Mexiko, Spojené Státy Americké,
Evropa/Afrika	Belgie, Německo, Francie, Velká Británie, Itálie, Portugalsko, Rusko, Švédsko, Slovensko, Španělsko, Česká republika, Turecko, Maďarsko, Jižní Afrika
Asie	Čína, Japonsko, Indie, Jižní Korea, Thajsko

Zdroj: Vlastní zpracování podle Brose Technik für Automobile. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: www.brose.com

V automobilovém průmyslu se společnost řadí mezi TOP 100 dodavatelů. Společnost distribuuje elektrické pohony a mechatronické systémy třiceti subdodavatelům a více než osmdesáti výrobcům automobilů. Mezi hlavní zákazníky řadíme BMW, Audi, Continental, GM, Johnson Controls, Volvo a Magneti Marelli. Velmi zajímavou informací je, že každé třetí auto, které se ve světě vyrobí, obsahuje nejméně jeden vyrobený díl v závodech Brose. (Prezentace Brose, interní materiál společnosti, Časopis Intern – červenec 2014)

V roce 2013 Brose investovalo do výstavby stávajících a tří nových výrobních závodů 264 mil. euro. Nové závody byly vystavěny v Německu, Itálii a Jižní Americe, rozšířila se také předvýroba v čínském městě Shangai a v českém závodě v Kopřivnici se postavil nový výškový sklad s kapacitou 9 700 skladových míst. (Časopis Intern – červenec 2014)

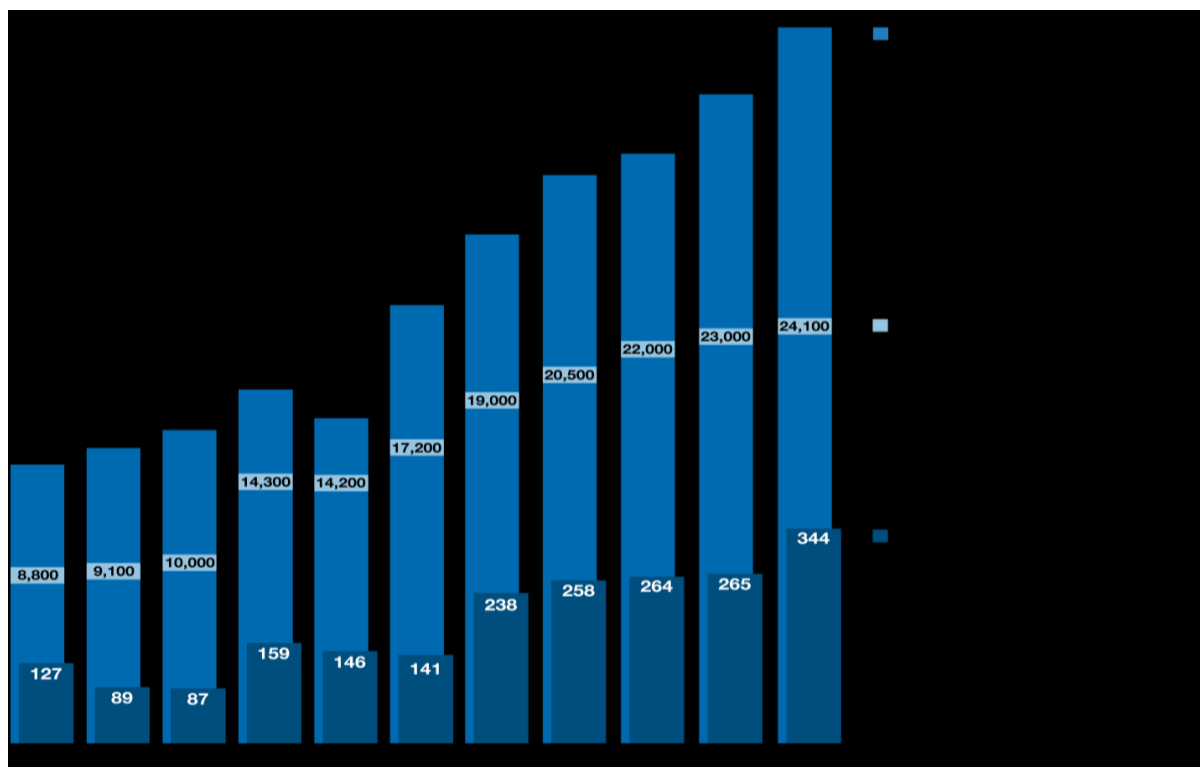
V roce 2015 Brose investuje více než 50 milionů euro do nové výstavby administrativní budovy v Bambergu, která poskytne zhruba 600 nových pracovních míst v oblasti nákupu, informační technologie a vývoje. (Časopis Intern – prosinec 2014)

Dalším investičním plánem skupiny Brose je do roku 2020 investovat 100 milionů amerických dolarů do výstavby nových závodů v Severní Americe. Hlavním důvodem této investice jsou zákaznické projekty s firmami, jako je Chrysler, Nissan, Honda a Ford. (Časopis Intern – prosinec 2014)

Skupina Brose v roce 2013 více posílila svou pozici na trhu, obrat se zvýšil na 4,7 miliard euro, což je o čtyři procenta více než v předcházejícím roce. Největší impulsy pocházejí ze Severní Ameriky a Asie. (Časopis Intern – červenec 2014)

Vývoj společnosti od roku 2005 zobrazuje graf č. 3.1

Graf č. 3.1 Obchodní vývoj společnosti od roku 2005

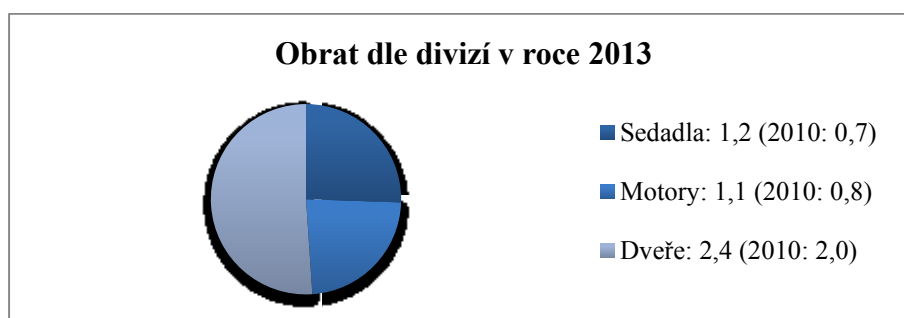


Zdroj: Prezentace Brose, interní materiál společnosti

V roce 2013 se nejvíce zakázek zaznamenalo v divizi sedadlových systémů, kde se zvýšil obrat na 1,2 miliard euro, což je dvojnásobek oproti 2010. Díky tomuto výsledku dosáhla společnost Brose na světovém trhu podíl 27 % u elektrických polohovačů sedadel. (Časopis Intern – červenec 2014)

Graf č. 3.2 zobrazuje obrat jednotlivých divizí v roce 2013 oproti roku 2010.

Graf č. 3.2 Obrat dle divizí v roce 2013



Zdroj: Časopis Intern - červenec 2014, s. 5

Předseda představenstva skupiny Brose Otto Jürgen uvedl v časopise Intern, že hlavním cílem Brose je růst ziskově, kontrolovaně, z vlastních zdrojů a udržet si stabilitu a nezávislost rodinného podniku. (Časopis Intern – prosinec 2013)

BROSE CZ

V České republice se s pobočkami BROSE CZ setkáváme od roku 2003 a to hned dva krát. Jeden závod sídlí v Moravskoslezském kraji ve městě Kopřivnici, kdežto druhý ve Zlínském kraji – Rožnově pod Radhoštěm. Celkově tyto závody zaměstnávají 2 500 zaměstnanců. V Kopřivnici se výroba zaměřuje na sedadlové systémy, montáž motorů a ABS⁹, zatímco v Rožnově pod Radhoštěm se vyrábí zamykací systémy. (Časopis Information – prosinec 2014)

V červenci 2013 BROSE CZ oslavilo deset let v České republice, kdy při této příležitosti byl uspořádán rodinný den a otevřen Brose Kids Club, který poskytuje dětem zaměstnanců kvalitní pedagogickou péči. Rodinný den byl určen pro rodiny zaměstnanců, kteří mohli strávit celou sobotu v kopřivnickém Brose. Díky tomuto dnu si mohli rodinní příslušníci prohlédnout závod, užít si rozsáhlý program aktivit a také využít bohaté občerstvení za fiktivní peníze, které dostali u vstupu do závodu. (Časopis Information – prosinec 2014)

V předminulém roce BROSE CZ získalo mnoho významných ocenění, nejen od Moravskoslezského kraje za „dlouholetý přínos k rozvoji kraje“, ale také od svých zákazníků jako je General Motors a Volvo. Mezi další chloubu patří, že BROSE CZ se stalo největším závodem v rámci celé skupiny Brose. V roce 2014 obsadil závod v Kopřivnici 2. místo v soutěži

⁹ Anti-lock Brake Systém

BPS¹⁰ Award v rámci hodnocení celé skupiny Brose, kde získalo nejlepší výsledky v celé své historii.

BROSE CZ je velmi sociálně založen, kdy neustále pečuje o své zaměstnance a v rámci tohoto sociálního ducha získal ocenění „Společnost přátelská rodině“ od občanského sdružení Sít' mateřských center. (Časopis Information – červenec 2014)

Společnost se angažuje také v mnoha sportovních aktivitách, které se pořádají 2-3 krát ročně. Jedná se především o volejbalové a fotbalové turnaje, které probíhají v různých ročních obdobích. Mezi velmi oblíbené sportovní aktivity patří také rekreační lyžování, které probíhá na Bílé hoře. Brose centrálně zabezpečuje také akce pro všechny své pobočky.

Každoročně se v Německu koná mistrovství světa v lyžování, kterého se zúčastňují závody Brose z celého světa. BROSE CZ obsadilo v tomto mistrovství už třikrát první místo. V minulém roce se v Kopřivnici konala výrobní olympiáda, která se týkala divizí sedáků. Jednotlivé týmy z celého světa soupeřily mezi sebou v počtu vyrobených kusů sedáků při dodržení požadované kvality a také v navržení zlepšovacích návrhů. BROSE CZ se umístilo na prvním místě v rámci počtu vyrobených sedáků, kdežto ve zlepšovacích návrzích vyhrál čínský závod. (Prezentace BROSE CZ, interní materiál společnosti)

Cíle BROSE CZ

Hlavním cílem BROSE CZ je být do roku 2025 nejlepším závodem, který vyrábí bezpečné výrobky a vykonává vynikající výsledky. Při takto stanoveném cíli je velmi důležité, mít vysoce motivovaný tým, který bude produkovat kvalitní práci a mít na paměti těchto pět zásad:

- F family (rodina),
- I innovation (inovace),
- R respect (respekt),
- S success (úspěch),
- T team (tým). (Časopis Information – červenec)

¹⁰ Brose Production Systém představuje využití metod a nástrojů, které slouží k dosažení vyšší úrovně efektivity, kvality, produktivity, logistiky, údržby a k eliminaci ztrát a plýtvání ve všech oblastech podniku.

Poskytování informací zaměstnancům

BROSE CZ vydává čtvrtletně interní časopis s názvem Information, který informuje své zaměstnance o zajímavých akcích v okolí, zaměstnaneckých úspěších, soutěžích pro zaměstnance, informacích k firemní strategii, nových projektech, divizích a odděleních aj. Zaměstnanci mohou být také informováni interním časopisem s názvem Intern, který přímo vydává skupina Brose a je určený pro všechny celosvětové závody. Tento časopis vychází v 22 000 kusech pouze dva krát ročně a rovnou v pěti jazycích a to v němčině, angličtině, španělštině, češtině a čínštině. Informuje zaměstnance po celém světě o kvalitě, produktech a technice, zavedení nových metod apod.

Mezi další komunikační prostředky v BROSE CZ patří informační nástěnky, výrobní porady konané jednou za tři měsíce a dva krát do roka se uspořádají tzv. „meeting porady s ředitelem“. (Prezentace BROSE CZ, interní materiál společnosti)

3.4 Zaměstnanci podniku

Z pohledu počtu zaměstnanců je BROSE CZ největším závodem skupiny Brose. BROSE CZ zaměstnává 2 500 zaměstnanců, jak už bylo zmíněno. V BROSE CZ se zaměstnanci rozdělují na kmenové (2000) a flexibilně potenciální¹¹(500).

Nejvíce zaměstnanců pracuje v divizi sedáků a to přesně 1 230 pracovníků. V divizi elektromotorů pracuje 370 pracovníků, což je o 113 více než v divizi uzamykacích systému. Zbylá část pracovníků je zaměstnána v logistice, údržbě, controllingu, personalistice aj. V divizích se jednotliví zaměstnanci zařazují do týmů, ve kterých spolupracují. V divizi sedáku pracuje 17 výrobních týmů, v divizi elektromotorů pracují 3 týmy stejně jako v poslední divizi. Obrázek č. 3.2 vyobrazuje složení každého pracovního týmu. (Prezentace BROSE CZ, interní materiál společnosti)

¹¹ Zaměstnanci, kteří jsou přijímáni agenturní firmou

Obrázek č. 3.2 Složení pracovního týmu



Zdroj: Vlastní zpracování podle prezentace BROSE CZ, interní materiál společnosti

Pracovní doba

V BROSE CZ se pracovní doba dělí do několika směnných modelů. Jedná se o:

- model 1A/a: 18 směnný model,
- model 1A/b: 18 směnný model,
- model 1B/a: 21 směnný model,
- model 1B/b: 21 směnný model,
- model 1C: 12 hodinový model,
- model 2: 15 směnný model,
- model 3A: dvousměnný model.

Zvolení druhu modelu pracovních směn závisí na rozhodnutí zaměstnavatele. V 8 hodinových směnách pracuje nejvíce zaměstnanců a to 1 667, zatímco na 12 hodinových směnách pracuje 833 zaměstnanců. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Model 1A/a: 18 směnný model – jedná se o 3 - týdenní pracovní cykly á 6 směn:

- odpolední směna (pondělí 13:55 hod. – sobota 21:55 hod.),
- ranní směna (pondělí 05:55 hod. – sobota 13:55 hod.),
- týden volno (sobota 13:55 hod. – neděle 21:55 hod.),
- noční směna (neděle 21:55 hod. – sobota 05:55 hod.).

Tabulka č. 3.2 zobrazuje přehledný model 1A/a, který zajišťuje nepřetržitý provoz, jelikož pracovníci jsou zde rozděleni na 4 směny, které se mezi sebou střídávají. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Tabulka č. 3.2 Model 1A/a: 18 směnný model

skupina	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne	Po	Út	St	Čt	Pá	So
A	N	N	N	N	N	N			O	O	O	O	O	O		R	R	R	R	R	R							
B		O	O	O	O	O			R	R	R	R	R	R								N	N	N	N	N	N	
C		R	R	R	R	R									N	N	N	N	N	N			O	O	O	O	O	O
D								N	N	N	N	N	N			O	O	O	O	O	O		R	R	R	R	R	

Zdroj: Kolektivní smlouva BROSE CZ

Model 1A/b: 18 směnný model, jedná se o 3 – týdenní pracovní cykly á 6 směn:

- ranní směna (pondělí 05:55 hod. – sobota 13:55 hod.),
- odpolední směna (pondělí 13:55 hod. – sobota 21:55 hod.),
- noční směna (neděle 21:55 hod. – sobota 05:55 hod.),
- týden volno (sobota 05:55 hod. – pondělí 05:55 hod.).

U modelu 1A/b se také setkáváme se 4 směny, ve kterých zaměstnanci pracují. Díky 4 směnám opět dochází k nepřetržitému provozu výroby. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Model 1B/a: 21směnný model, jedná se o 3týdenní pracovní cykly á 7 směn:

- odpolední směna (13:55 hod. – 21:55 hod.), 2 dny volno,
- ranní směna (05:55 hod. – 13:55 hod.), 3 dny volno,
- noční směna (21:55 hod. – 05:55 hod.), 2 dny volno.

Model 1B/b: 21směnný model, jedná se o 3týdenní pracovní cykly á 7 směn:

- odpolední směna (13:55 hod. – 21:55 hod.), 2 dny volno,
- ranní směna (05:55 hod. – 13:55 hod.), 2 dny volno,
- noční směna (21:55 hod. – 05:55 hod.), 3 dny volno.

Model 1C: 12hodinový model / 1 měsíc

Následující tabulka č. 3.3 znázorňuje vzor 12 hodinového modelu, ve kterém jsou opět zavedeny čtyři pracovní směny.

Tabulka č. 3.3 12 hodinový model

A	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	volno	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	ranní
B	volno	volno	noční	noční	volno	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	noční
C	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	volno
D	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	volno	volno	volno
A	volno	volno	noční	noční	volno	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	noční
B	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	volno	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	ranní
C	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	volno	volno	volno
D	ranní	ranní	volno	volno	noční	noční	noční	volno	volno	ranní	ranní	volno	volno	volno

Zdroj: Kolektivní smlouva BROSE CZ

Model 2: 15směnný model, jedná se o 3 – týdenní pracovní cykly á 5 směn:

- odpolední směna (pondělí 13:55 hod. – pátek 21:55 hod.),
- ranní směna (pondělí 05:55 hod. – pátek 13:55 hod.),
- noční směna (neděle 21:55 hod. – pátek 05:55 hod.).

Model 3A: dvousměnný model:

- odpolední směna (pondělí 13:55 hod. – pátek 21:55 hod.),
- ranní směna (pondělí 05:55 hod. – pátek 13:55 hod.).

U dvousměnného modelu 3A pracují zaměstnanci na dvě směny. Model 2 a 3A jsou jediné dva modely, ve kterých neprobíhá nepřetržitý výrobní provoz. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

3.5 Nabídka produktů

Společnost Brose distribuuje své výrobky více než 80 výrobcům automobilů různých kategorií po celém světě. Nejvíce výrobků se distribuuje německému výrobcí Volkswagen a Audi. Například italské Lamborghini Gallardo LP 570-4 je vybaveno ventilátory topných a klimatizačních systémů HVAC, zvedači oken, pohonem zvedačů oken a modulem ventilátorů. Na obrázku č. 3.3 můžeme vidět všechny typy výrobků, které jsou produkovány ve společnosti Brose. (Časopis Information – prosinec 2014)

Obrázek č. 3.3 Produkty společnosti Brose



Zdroj: Časopis Intern – prosinec 2013, s. 16

V BROSE CZ se výroba produktů člení do tří kategorií:

- divize sedáků,
- divize elektromotorů,
- divize uzamykacích systémů.

Divize sedáků

Ročně se v BROSE CZ vyrobí v průměru více než 4 milióny kusů předních sedacích struktur (sedák + opěrka) a 0,8 miliónů kusů zadních sedacích struktur. V této divizi se dále vyrábí a dodávají komponenty pro sesterské závody Brose po celém světě, ale i pro vlastní potřebu. Mezi tyto komponenty se řadí elektromechanické převodovky, bederní opěrky a nastavení hloubky sedáku. (Časopis Information – prosinec 2014)

Divize elektromotorů

V roce 2008 byla tato divize odkoupena od společnosti Continental, díky němuž se stala nejmladší divizí společnosti BROSE CZ. Mezi hlavní produkty divize patří:

- motory HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning),
- motory ABS (Anti-lock Brake Systém),
- motory DTA (Drive Train Actuator),
- motory SHD (Sun Roof),
- Air Gate Actuator.

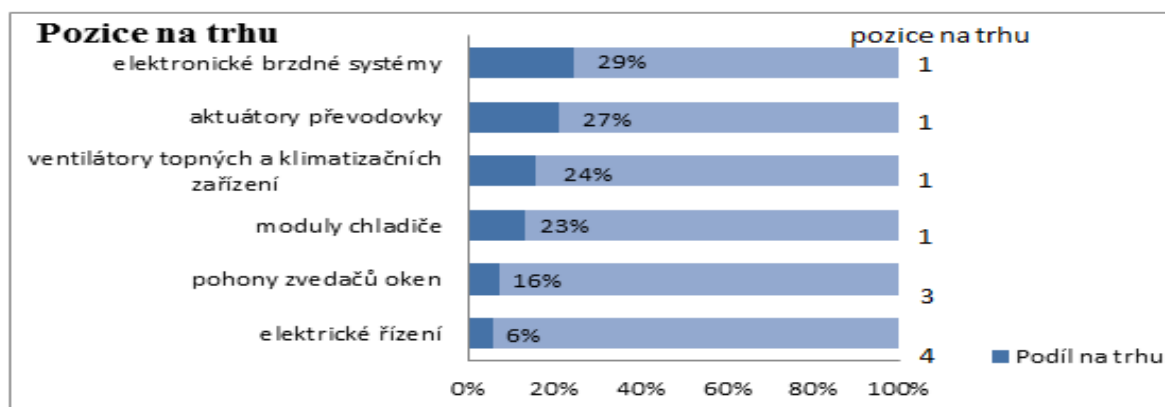
V roce 2013 se pro zákazníky v BROSE CZ vyprodukovalo více než 4,9 miliónů motorů ABS a více než 6,9 miliónů motorů HVAC. Díky těmto číslům BROSE CZ přispělo k výrobě více než 10 miliónů nových automobilů. (Časopis Information – prosinec 2014)

Divize uzamykacích systémů

V letošním roce se v této divizi v Rožnově pod Radhoštěm plánuje vyrobit zhruba 5,5 miliónů zámků. Pro představu si toto číslo můžeme představit jako řadu, která by byla dlouhá 1 228 km, což je například cesta z Amsterdamu do Rožnova pod Radhoštěm. V roce 2013 získala divize zámků od společnosti General Motors významné ocenění za dlouhodobou výbornou kvalitu dodávaných zámků (Časopis Information – prosinec 2014)

Na grafu č. 3.3 můžeme vidět, že skupina Brose dosahuje čtyři krát první pozici na trhu ve svých výrobcích.

Graf č. 3.3 Pozice výrobků skupiny Brose na světovém trhu



Zdroj: Časopis Intern – 2014, s. 7

3.6 Systém odměňování ve společnosti

Charakteristika systému odměňování ve společnosti BROSE CZ je vymezena v kolektivní smlouvě, ze které jsou získané následující informace.

Mzda

Mzda jednotlivých zaměstnanců se odvíjí od toho, do jaké kategorie tarifů je zaměstnanec zařazen. Zaměstnavatel zařazuje pracovníky do konkrétního tarifního stupně podle funkce a firemního sborníku prací. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Mzdové příplatky

BROSE CZ nabízí tyto mzdové příplatky:

- příplatek za noční práci (20Kč/hod),
- příplatek za nepřetržitý provoz (4 000 Kč za měsíc),
- příplatek za pohotovost (10%),
- příplatek za práci přesčas ve všedních dnech (25 %),
- příplatek za státní svátek (100%),
- příplatek o sobotách a nedělích (10% + 40%).

Za práci konanou o sobotách a nedělích přísluší zaměstnancům příplatek ve výši 10 %, za případnou práci přesčas v jednom z uvedených dnů náleží zaměstnanci příplatek ve výši 40 %. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Benefits BROSE CZ

Brose poskytuje svým zaměstnancům velmi širokou škálu benefitů. Valná hromada se v roce 2013 rozhodla vyplatit všem kmenovým i agenturním zaměstnancům prémie, díky rozšířenému obchodu, který je hlavně zásluhou pracovního nasazení všech zaměstnanců po celém světě. Brose vyplatilo nejvyšší částku v historii a to 28 mil. euro. (Časopis Intern – červenec 2014)

Mezi základní benefity patří:

- 1 týden dovolené navíc,
- Brose Kids Club,
- „home office“,
- placené volno nad rámec zákoníku práce,
- doprava firemními autobusy,
- kantýna, stravování,
- Vodafone program,
- pracovní oblečení,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění,

- balíčky (vitamínové, dentální) pro pojištěnce VZP,
- vzdělávací kurzy a odborná vzdělání,
- příspěvek na rekreační pobyty a zájezdy,
- speciální rehabilitační programy pro zaměstnance s jednostrannou zátěží,
- podpora volnočasových aktivit (lyže, fotbal, volejbal),
- třináctý plat a podíl na zisku,
- roční rehabilitační příspěvek pro OZP v hodnotě 2 000 Kč,
- programy zdraví, bezplatné odborné poradenství.

(Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Péče o dopravu zaměstnanců do zaměstnání

Společnost BROSE CZ zajišťuje pro své zaměstnance dopravu do zaměstnání a zpět podle platného jízdního řádu této společnosti a to ve dvou směrech:

- Linka č. 1: Nový Jičín – Libhošť – Příbor – Kopřivnice – Průmyslový park 302, Kopřivnice 742 21 – Nový Jičín.
- Linka č. 2: Rožnov pod Radhoštěm – Průmyslový park 302, Kopřivnice 742 21 – Rožnov pod Radhoštěm. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Závodní stravování a občerstvování zaměstnanců

Zaměstnanec má právo na jedno zlevněné hlavní jídlo v rámci každé pracovní směny, v případě práce přesčas nebo pracovní doby delší než 11 hodin má právo každý zaměstnanec na 2 zlevněná hlavní jídla. Na každé hlavní jídlo přispívá zaměstnavatel 60 % z celkové ceny a zbylou část si hradí sám zaměstnanec. Konečná cena oběda pro zaměstnance je 25 Kč. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Závodní preventivní péče

Zaměstnavatel pro všechny své zaměstnance v rámci prevence zdraví nakupuje a aplikuje vakcíny proti chřipce. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Akce rehabilitačního a rekondičního charakteru

V rámci ozdravné rehabilitace poskytuje BROSE CZ volný vstup na plavecké bazény v Kopřivnici, Frenštátě pod Radhoštěm a Rožnově pod Radhoštěm. Měsíčně může zaměstnanec strávit dvě hodiny v každém plaveckém objektu.

(Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření

BROSE CZ poskytuje příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům, kteří prokážou své schopnosti pracovat nejdříve však po uplynutí 6 měsíců trvání pracovního poměru. Tabulka č. 3.4 zobrazuje velikost příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Tabulka č. 3.4 Výše příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění

Délka pracovního poměru	Příspěvek zaměstnavatele v CZK/měsíc
0 – 6 měsíců	0
Nad 6 měsíců – 5 let	300
Nad 5 let – 10 let	450
Nad 10 let a více	600

Zdroj: Kolektivní smlouva BROSE CZ

Chce-li zaměstnanec obdržet tento příspěvek na penzijní připojištění, musí na mzdové oddělení doložit kopii platné smlouvy o penzijním připojištění a přispívat si sám na toto připojištění v minimální částce 100 Kč/měsíc formou srážky ze mzdy.

(Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Sociální výpomoci

V případě úmrtí zaměstnance, poskytuje BROSE CZ pozůstalým příspěvek ve výši 15 000 Kč k vyrovnání pohřebních nákladů. Tuto částku dostane ten, kdo doloží zaměstnavateli potvrzení o platbě pohřbu. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Půjčky

Zaměstnavatel může na základě rozhodnutí a po zvážení okolností případu poskytnout zaměstnanci finanční výpomoc v peněžité formě prostřednictvím půjčky. Poskytnutou půjčku musí schválit jednatel společnosti BROSE CZ. (Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Příspěvky dárcům krve

Dárci čili zaměstnanci, kteří poskytují čestně (bezplatně) krev, dostávají od zaměstnavatele následující odměny:

- při obdržení bronzové Janského plakety ve výši 1 000 Kč,
- při obdržení stříbrné Janského plakety ve výši 2 000 Kč,
- při obdržení zlaté Janského plakety ve výši 3 000 Kč,
- při obdržení zlatého kříže III. stupně ve výši 4 000 Kč,
- při obdržení zlatého kříže II. stupně ve výši 5 000 Kč,
- při obdržení zlatého kříže I. Stupně ve výši 6 000 Kč.

(Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Odměny při životním jubileu a při odchodu do důchodu

Při prvním odchodu do důchodu nebo při dovršení životního jubilea 50, 60 let poskytuje BROSE CZ svým zaměstnancům za pracovní výsledky odměny podle doby nepřetržitého trvání pracovního poměru a to:

- 1 až 10 let ve výši 3 000 Kč,
- 11 a více let ve výši 4 500 Kč.

(Kolektivní smlouva BROSE CZ)

Vodafone program

BROSE CZ spolu se známým operátorem Vodafone připravil pro své zaměstnance a jejich blízké nabídku tarifů. Tabulka č. 3.5 zobrazuje přehlednou zaměstnaneckou nabídku tarifů.

Tabulka č. 3.5 Zaměstnanecká nabídka tarifů od společnosti Vodafone

Balíček	Balíček 1	Balíček 2	Balíček 3
Volání a SMS	50 minut a 50 SMS do všech sítí + neomezené volání a SMS na 4 kamarády v síti Vodafone	Neomezené volání a SMS v síti Vodafone	Neomezené volání a SMS do všech sítí v ČR + 1,5 GB dat
Cena minuty do všech sítí nad rámec tarifu	1,19 Kč		X
Cena SMS do všech sítí	1,51 Kč		X
Měsíční poplatek	51 Kč	61 Kč	449 Kč
	Účtování po vteřinách od začátku hovoru		X

Zdroj: Leták – zaměstnanecký program Vodafone pro zaměstnance BROSE CZ

Uvedená nabídka tarifů není standardně poskytována, proto nelze jakékoliv požadavky týkající se této nabídky řešit v prodejnách Vodafone.

(Leták – zaměstnanecký program Vodafone pro zaměstnance BROSE CZ)

Sleva v prodejně Oční optika v Rožnově pod Radhoštěm

Pro zaměstnance BROSE CZ a jejich rodinné příslušníky je poskytnuta sleva ve výši 8 % na:

- veškeré zakoupené čočky i obruby,
- nově zhotovené brýle,
- kontaktní čočky, roztoky na ošetření kontaktních čoček,
- sluneční a sportovní brýle (také na sluneční dioptrické brýle vyrobené na zakázku),
- doplňkový sortiment zboží, jako jsou pouzdra, utěrky, spreje na optiku, lupy apod. (Leták – slevy v Oční optice pro zaměstnance BROSE CZ)

Brose Vitality Program

Především na podzim a v zimě, je zapotřebí překonat chladné a sychravé počasí, kdy je fyzická kondice a vyvážená strava velmi důležitá. V rámci tohoto opatření vytvořilo

BROSE CZ pro své zaměstnance program na podporu zdraví. Tento program je určen pro rok 2014 a 2015.

V měsíci listopadu probíhalo bezplatné očkování proti chřipce, které probíhalo v ordinaci závodního lékaře. V prosinci 2014 a prvním čtvrtletí roku 2015 probíhá zdarma dynamické cvičení Piloxing, které začíná každé úterý od 7:00 do 8:00 hodin. V roce 2015 se zaměstnanci mohou zdarma zúčastnit výživového poradenství, díky němuž někteří jedinci splní své novoroční předsevzetí. V rámci letošního roku se uskuteční další zajímavé příležitosti pro zaměstnance jako je například kurz italského vaření pod vedením profesionálního šéfkuchaře, nekuřákem za pět hodin nebo střevotour díky němuž se dozví zaměstnanci o problematice rakoviny tlustého střeva. (Leták – Brose Vitality Program)

Brose Kids Club

V minulém roce byl v Kopřivnici založen BKC¹², který pomáhá rodičům sloučit rodinný život s pracovním. Dětem se zde poskytuje individuální péče, pomocí níž dochází k všestrannému rozvoji a vzdělání. Dětský klub se dělí na školku, odpolední klub a oddělení menších a větších jesliček. V tabulce č. 3.6 můžeme vidět základní informace, o těchto objektech. (Leták – Brose Kids Club)

Tabulka č. 3.6 Charakteristika jednotlivých objektů BKC

BROSE KIDS CLUB					
Název objektu		Kapacita míst	Provozní doba (PO – PÁ)	Měsíční poplatek (Kč)	Stravování (Kč/den)
Jesličky	Jesličky I (věk 1 – 2 roky)	8	5:30 – 17:30	1000	30
	Jesličky II (věk 2 – 3 roky)	12			
Školka		14		400	
Odpolední klub		25	12:00 – 17:30	100	X

Zdroj: Vlastní zpracování podle letáku - Brose Kids Club

Soutěž o nejlepší logo a motto Roku kvality

Ve dnech 25. a 28. listopadu 2014 byli zaměstnanci BROSE CZ seznámeni o Roku kvality, který pro ně připravují kolegové z oddělení kvality v roce 2015. Soutěže se může

¹² Brose Kids Club

zúčastnit každý zaměstnanec, který navrhne nejlepší logo a motto související s tímto projektem. Uzávěrka soutěže se datuje k 31. lednu 2015. Následně nejlepší návrh bude uveden ve všech propagačních materiálech, které budou spojeny s touto aktivitou. Vítěz za nejlepší návrh obdrží finanční odměnu v hodnotě jeden tisíc korun. (Časopis Information – prosinec 2014)

IDEAS

Systém IDEAS slouží pro podávání zlepšovacích návrhů prostřednictvím zaměstnanců, které jsou odměňovány. Každý zaměstnanec může podat návrh v rámci tohoto systému. Nezáleží tedy na tom, na jaké pozici daný zaměstnanec pracuje. V případě, že zaměstnanec podá zlepšovací návrh, který je reálný obdrží následující odměnu podle stanovené hranice.

- dobrý návrh 250 Kč,
- velmi dobrý návrh 500 Kč,
- vynikající 1 000 Kč.

Každé čtvrtletí se pořádá v rámci systému IDEAS tombola, které se zúčastní zaměstnanci, kteří podali návrh na zlepšení. Vítězové získají tyto odměny:

- 1. cena 10 000 Kč,
- 2. cena 7 000 Kč,
- 3. cena 5 000 Kč,
- 4. – 10. cena 1 000Kč.

Ročně se v této tombole odmění 40 výherců. (Leták – IDEAS, Systém pro podávání zlepšovacích návrhů)

4 Analýza systému odměňování

Obsahem kapitoly je písemné dotazování zaměstnanců, osobní dotazování s pracovníkem z personálního managementu a v poslední části najdeme vlastní SWOT analýzu společnosti Brose.

4.1 Dotazování

Poslední dotazování zaměstnanců v BROSE CZ proběhlo 3. až 15. března 2013 prostřednictvím písemného nebo online dotazování. Personální oddělení v rámci této dotaznickové metody oslovilo všechny zaměstnance (2 265) a to čtyřiceti otázkami. Otázky se týkaly sedmi oblastí a to angažovanosti, podpory zaměstnanců a zdraví, organizace práce, spolupráce, kompetence vedení, férového jednání a uznání, důvěry a informací.

Z celkového počtu oslovených zaměstnanců se průzkumu zúčastnilo 1 917 zaměstnanců, což je 85 % účast. V rámci online dotazování bylo vyplněno 694 dotazníků z celkového počtu 921, kdežto v písemném dotazování bylo osloveno o 423 zaměstnanců více než v online dotazování. Písemné dotazování mělo 91 % návratnost všech vyplněných dotazníků. Z dosažených výsledků také vyplynulo, že THP pracovníci hodnotili dotazování celkově nejlépe, než agenturní zaměstnanci.

Výsledky dotazování také ukázaly, že v kategoriích podpory/zdraví a spolupráce došlo ke zhoršení a naopak v kategoriích angažovanosti, férového jednání/uznání, schopnosti vedení a důvěry došlo ke zlepšení. (Prezentace BROSE CZ, interní materiál společnosti)

4.2 Vlastní dotaznickové šetření

Písemné dotazování proběhlo v měsíci březnu v termínu od 10. do 23. března 2015 v kopřivnickém a rožnovském závodě. Dotazníky byly osobně rozdány vybraným zaměstnancům nejen ve výrobě, ale také v personálním a předvýrobním oddělení. Vyplněné dotazníky respondenti odevzdávali přímo na personálním oddělení personalistce, se kterou autorka této bakalářské práce spolupracovala. Dotazník, který obsahoval 23 otázek, byl zaměřen na zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování ve společnosti BROSE CZ, ve které působí. Dotazník měl dále poukázat na benefity, které zaměstnanci nejčastěji využívají, postrádají nebo které nejméně využívají. Celkově bylo osloveno 178 zaměstnanců z různých úseků společnosti. Z celkového počtu dotazníků se zpátky vrátilo 120 vyplněných, což je 67 % návratnost. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

4.3 Vyhodnocení získaných dat

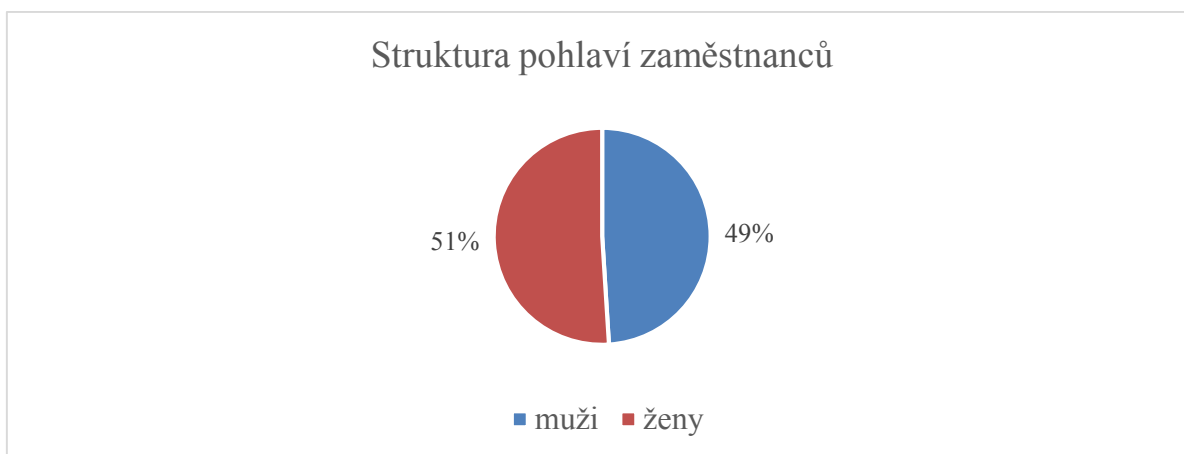
V této kapitole najdeme výsledky zpracovaných dat, které byly získané z písemného dotazování. Všechny otázky jsou samostatně vyhodnoceny a některé také graficky znázorněny, pro lepší orientaci.

Základní identifikační otázky

Struktura pohlaví

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že počet dotazovaných mužů a žen je skoro totožný. Při vyplňování dotazníků převažovaly hlavně ženy (61), kdežto mužů bylo o dva méně než žen.

Graf č. 4. 1 Struktura pohlaví zaměstnanců

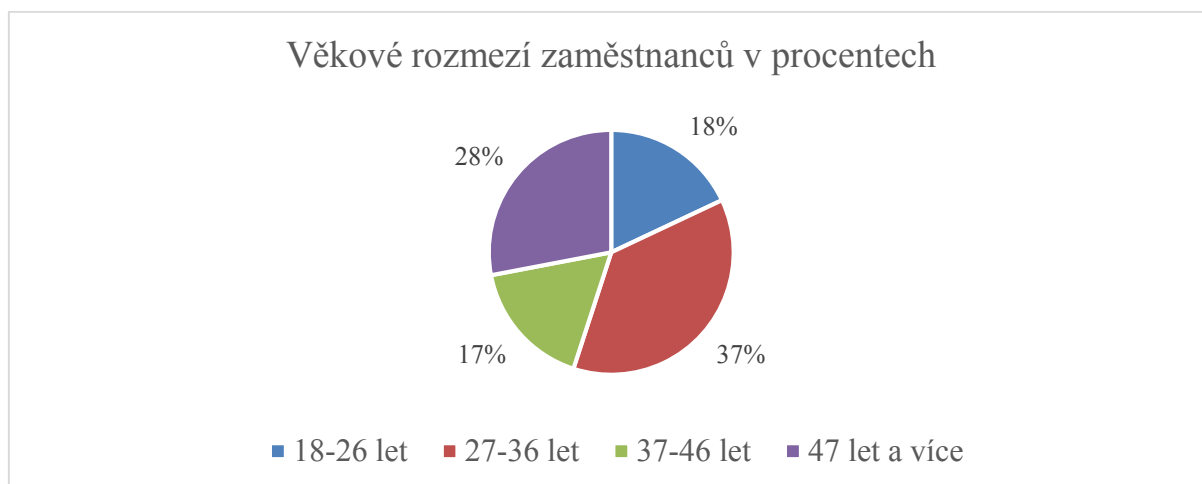


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Věkové rozmezí zaměstnanců

V první skupině ve věku od 18 do 26 let se nachází 18 % zaměstnanců, v druhé skupině se nachází nejvíce zaměstnanců a to ve věku od 27 do 36 let, přesněji 37 %. Nejméně zaměstnanců (17 %) spadá do skupiny od 37 do 46 let. Do poslední skupiny, která je v rozmezí 47 let a více patří 28 % zaměstnanců. Z tohoto procentuálního vyjádření vyplývá, že nejvíce zaměstnanců se nachází v druhé a čtvrté kategorii.

Graf č. 4. 2 Věkové rozmezí zaměstnanců v procentech

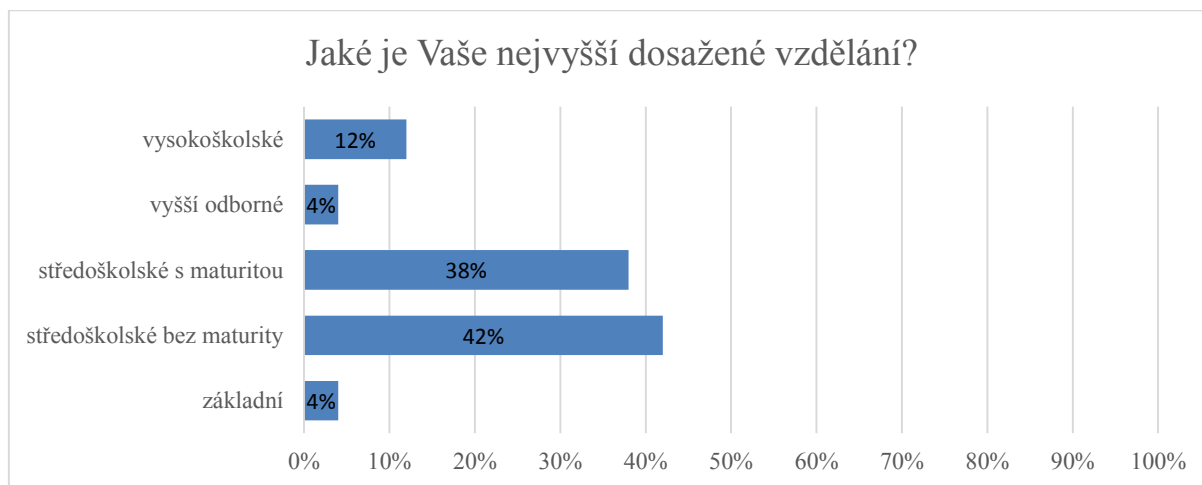


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Nejvyšší dosažené vzdělání

Ve společnosti má nejvíce zaměstnanců (42 %) vystudované středoškolské vzdělání bez maturity. Druhý největší počet zaměstnanců (38 %) ukončilo středoškolské studium s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má celkem 12 % oslovených zaměstnanců. Počet zaměstnanců, kteří mají základní a vyšší odborné vzdělání je stejný a to 4 %.

Graf č. 4. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

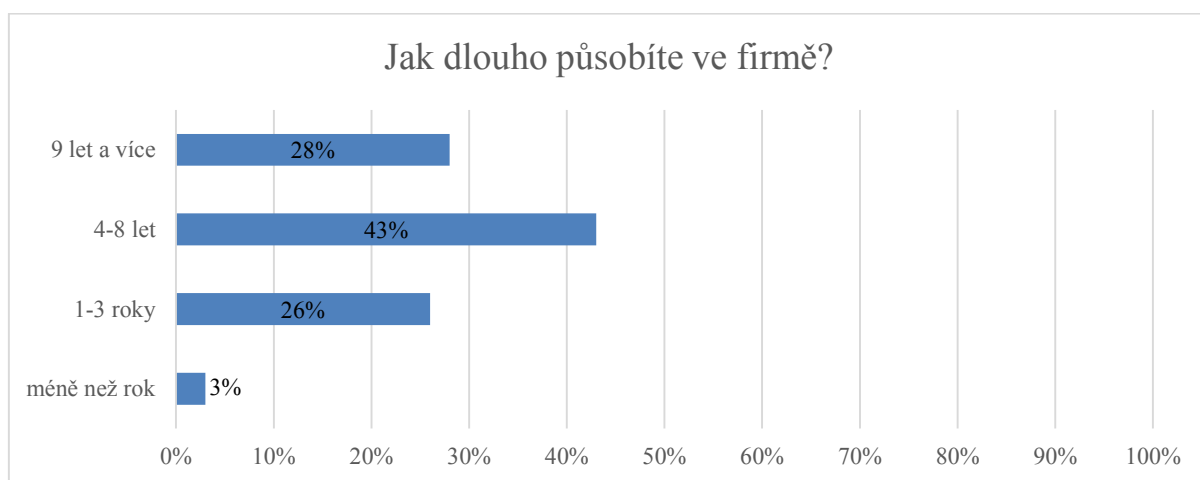


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Délka působení ve společnosti

Další identifikační otázka kterou zaměstnanci vyplňovali, se týkala toho, jak dlouho působí ve společnosti. Největší počet zaměstnanců (43 %) pracuje ve společnosti 4 až 8 let, dále se zde nachází také mnoho zaměstnanců (28 %), kteří působí ve firmě 9 let a více, což je velkou výhodou, hlavně kvůli mnoha zkušenostem a znalostem, které mohou využívat ke své práci v jednotlivých útvarech. Zaměstnanců, kteří ve firmě působí méně než jeden rok je malá menšina a to 3 % ze všech dotazovaných zaměstnanců. Poslední zbývající část pracovníků (26 %) pracuje ve společnosti v rozmezí od 1 do 3 let.

Graf č. 4. 4 Jak dlouho působíte ve firmě?



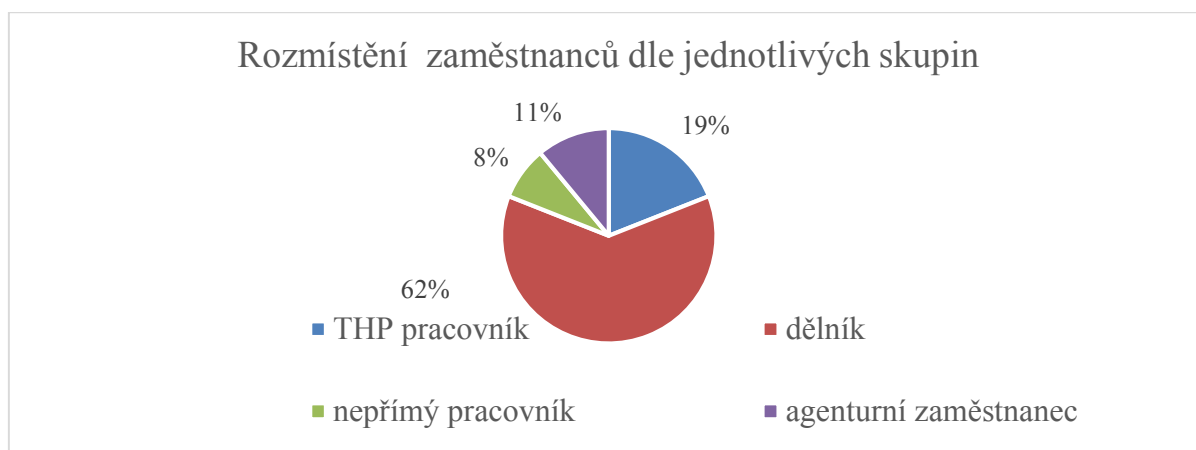
Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázky vztahující se k systému odměňování

Otázka č. 1: Do jaké skupiny zaměstnanců patříte?

Cílem otázky č. 1 bylo zjistit, do jaké skupiny zaměstnanců jednotliví respondenti patří. Nejvíce dotazovaných pracuje na pozici dělník a to přesně 74 zaměstnanců (62 %), druhou největší skupinou jsou THP pracovníci, kterých je 23, což je 19 % podíl všech dotazovaných. Agenturních pracovníků je 13 (11 %), kdežto nejméně zaměstnanců (10) pracuje na pozici nepřímého pracovníka a to přesně 8 %.

Graf. č. 4.5 Rozmístění zaměstnanců dle jednotlivých skupin

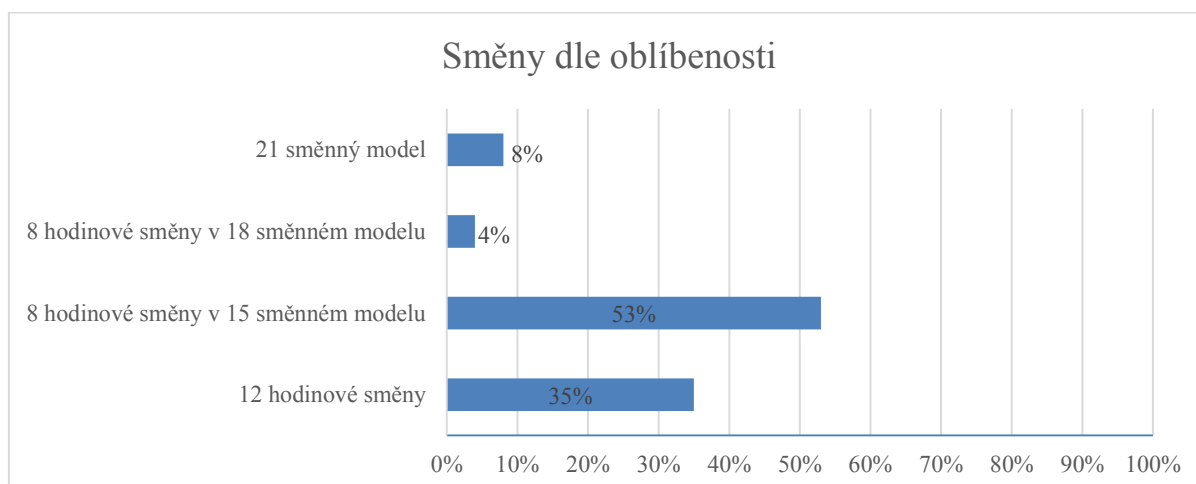


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 2: Jaký typ směn Vám nejvíce vyhovuje?

Z celkového počtu 120 respondentů odpovědělo 63 (53 %), že jim nejvíce vyhovují 8 hodinové směny v 15směnném modelu, 42 respondentů (35 %) uvedlo, že preferují 12 hodinové směny. Pouze deset zaměstnanců (8 %) si zvolilo jako nejvíce vyhovující variantu 21 směnný model. Osmi hodinové směny v 18 směnném modelu upřednostňuje nejméně zaměstnanců a to 5 (4 %).

Graf č. 4.6 Směny dle oblíbenosti respondentů

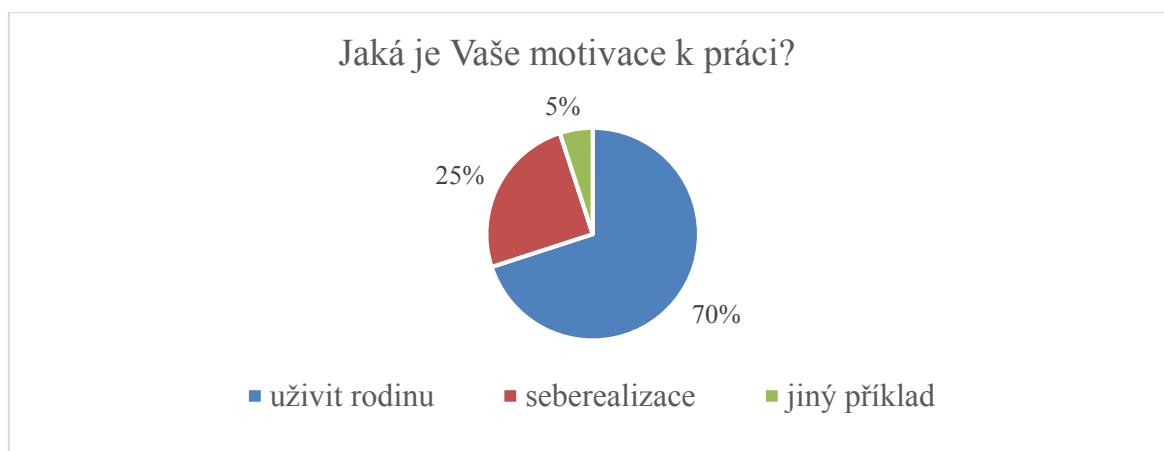


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 3: Jaká je Vaše motivace k práci?

U této otázky měli zaměstnanci na výběr tři odpovědi (2 uzavřené a 1 otevřenou). Osmdesát čtyři zaměstnanců (70 %) uvedlo, že jejich motivace k práci je uživit rodinu. Čtvrtina zaměstnanců (25 %) odpověděla, že seberealizace je jejich hlavním důvodem k motivaci. Zbylá část šesti zaměstnanců (5 %) uvedla jiný příklad jejich motivace a to například vydělat si peníze na dostudování vysoké školy, osamostatnit se od rodičů, získat nové znalosti v oblasti výroby aj.

Graf č. 4.7 Jaká je Vaše motivace k práci?



Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

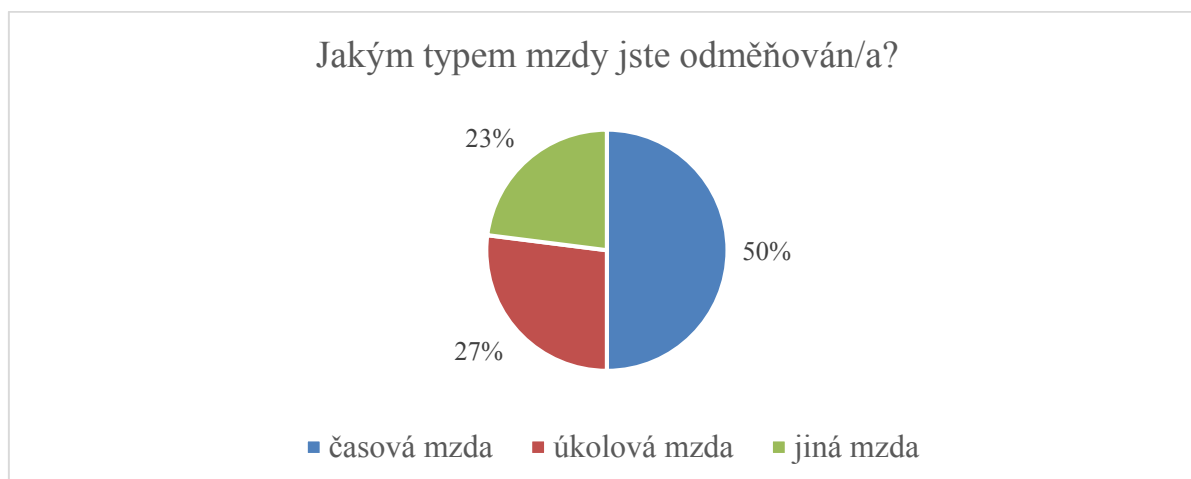
Otázka č. 4: Byl/a jste řádně seznámen/a se mzdovým předpisem a kolektivní smlouvou ve firmě?

Na otázku č. 4 odpovědělo 100 zaměstnanců (83 %), že bylo řádně seznámeno s kolektivní smlouvou a mzdovým předpisem, zatímco 20 zaměstnanců (17 %) uvedlo opak.

Otázka č. 5: Jakým typem mzdy jste odměňován/a?

Jak je patrné z následujícího grafu č. 4.5, 60 respondentů (50 %) je odměňováno časovou mzdou, 32 respondentů (27 %) úkolovou mzdou a zbylá část tj. 28 respondentů (23 %) je odměňováno jinou mzdou, než je časová a úkolová.

Graf č. 4.8 Jakým typem mzdy jste odměňován/a?

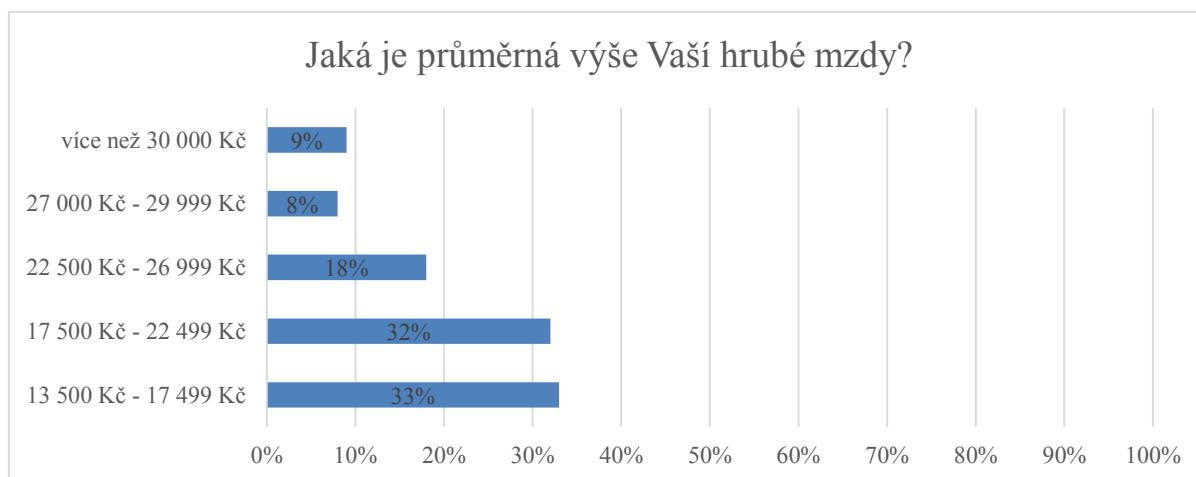


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 6: Jaká je průměrná výše Vaší hrubé mzdy?

Čtyřicet respondentů (33 %) dostává průměrnou mzdu v rozmezí od 13 500 Kč do 17 499 Kč, 38 respondentů (32 %) se zařadilo do skupiny od 17 500 Kč do 22 499 Kč. Do těchto dvou skupin řadíme hrubé mzdy dělníků a agenturních zaměstnanců. Třetí skupinu, která začíná od 22 500 Kč do 26 999 Kč, označilo 22 zaměstnanců, tj. 18 %. V předposlední skupině bylo zaznamenáno nejméně zaměstnanců a to přesně 9 (8%). Hrubou mzdu větší než 30 000 Kč dostává 11 zaměstnanců (9 %).

Graf č. 4.9 Jaká je průměrná výše Vaší hrubé mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 7: Došlo u Vás ke zvýšení mzdy? Kdy?

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že 78 zaměstnancům, tedy 65 % se zvýšila mzda před rokem, zatímco jedné čtvrtině zaměstnanců (25 %) se mzda vůbec nezvýšila. Jedenáct zaměstnanců (9 %) uvedlo, že se jim zvýšila mzda naposledy před více jak 3 lety. Dokonce jednomu respondentovi (1 %) se mzda zvýšila již před více jak 5 lety.

Graf č. 4.10 Došlo u Vás ke zvýšení mzdy? Kdy?

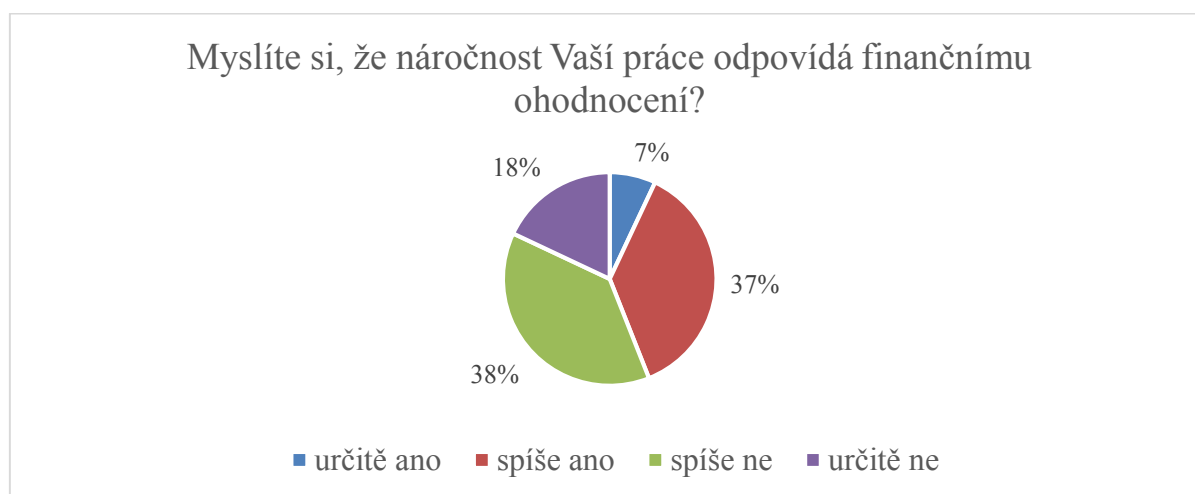


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 8: Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá finančnímu ohodnocení?

Otázka č. 8 se vztahovala k tomu, jestli náročnost vykonávané práce zaměstnanců odpovídá také finančnímu ohodnocení. Odpověď určitě ano uvedlo 8 zaměstnanců (7 %), spíše ano 44 pracovníků (37 %), spíše ne uvedlo 46 zaměstnanců (38 %). Zbývajících počet respondentů (22), tedy 18 % zaškrtnulo poslední možnou variantu odpovědi a to „určitě ne“.

Graf č. 4.11 Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá finančnímu ohodnocení?

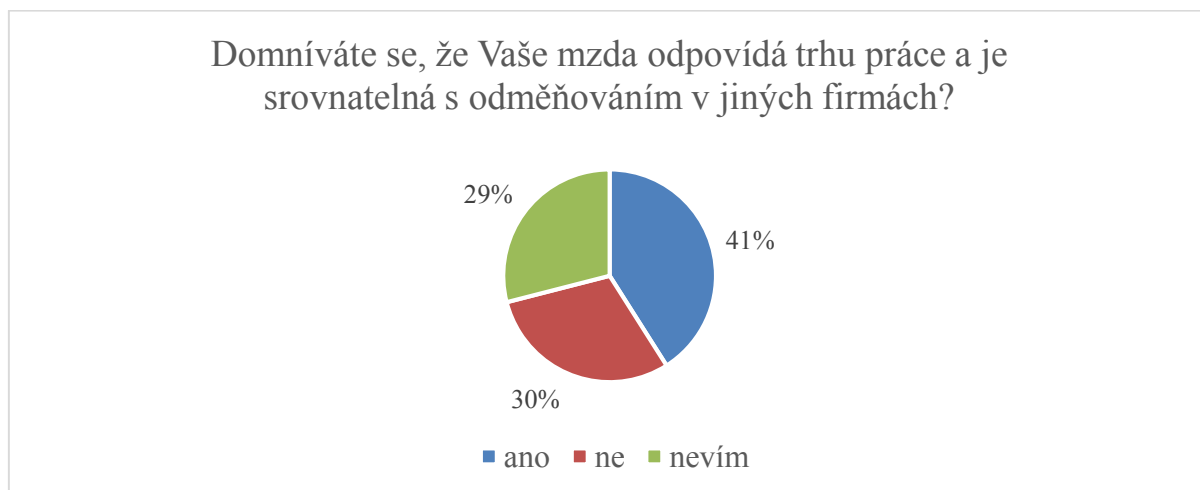


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 9: Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá trhu práce a je srovnatelná s odměňováním v jiných firmách?

Devátá otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na to, zda si zaměstnanci myslí, jestli jejich mzda odpovídá trhu práce a zároveň je srovnatelná s odměňováním v ostatních firmách. Zde mohli zaměstnanci volit ze tří odpovědí a to: ano, ne a nevím. Na odpověď ano odpovědělo 49 pracovníků (41 %). Skoro na stejné úrovni byly odpovědi ne a nevím. Třicet šest zaměstnanců (30 %) uvedlo, že jejich mzda neodpovídá trhu práce a zároveň není také srovnatelná s odměňováním v jiných společnostech, kdežto 35 zaměstnanců (29 %) vůbec nemá ponětí o tom, zda jejich mzda odpovídá trhu práce.

Graf č. 4.12 Domníváte se, že Vaše mzda odpovídá trhu práce a je srovnatelná s odměňováním v jiných firmách?

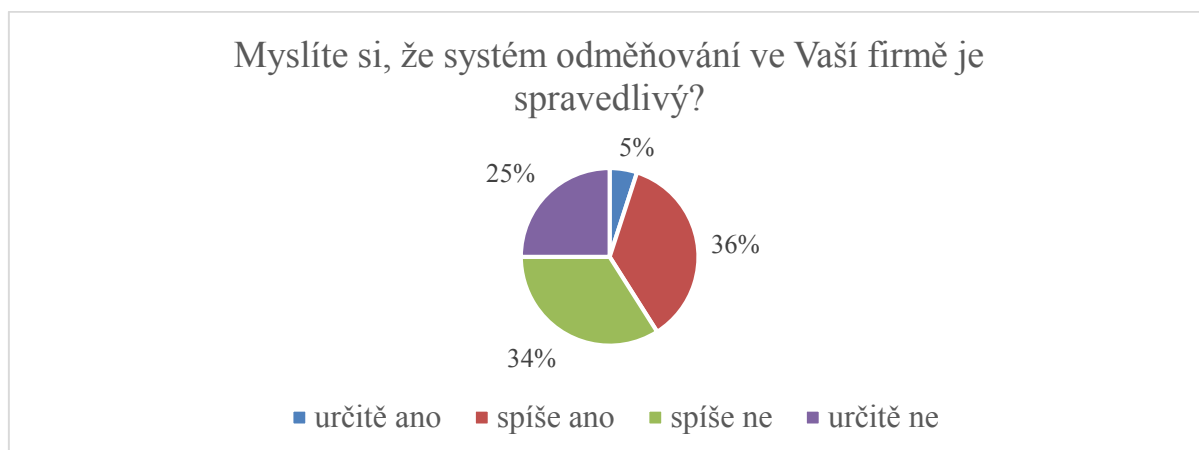


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 10: Myslíte si, že systém odměňování ve Vaší firmě je spravedlivý?

Čtyřicet jedna respondentů (34 %) si myslí, že systém odměňování ve společnosti BROSE CZ je spíše nespravedlivý, kdežto třicet pracovníků (25 %) sdělilo, že tento systém je určitě nespravedlivý. Pouze 5 % respondentů (6) se domnívá, že nastavený firemní systém odměňování je určitě spravedlivý. Odpověď „spíše ano“ označilo celkem 43 respondentů, tj. 36 %.

Graf č. 4.13 Myslíte si, že systém odměňování ve Vaší firmě je spravedlivý?



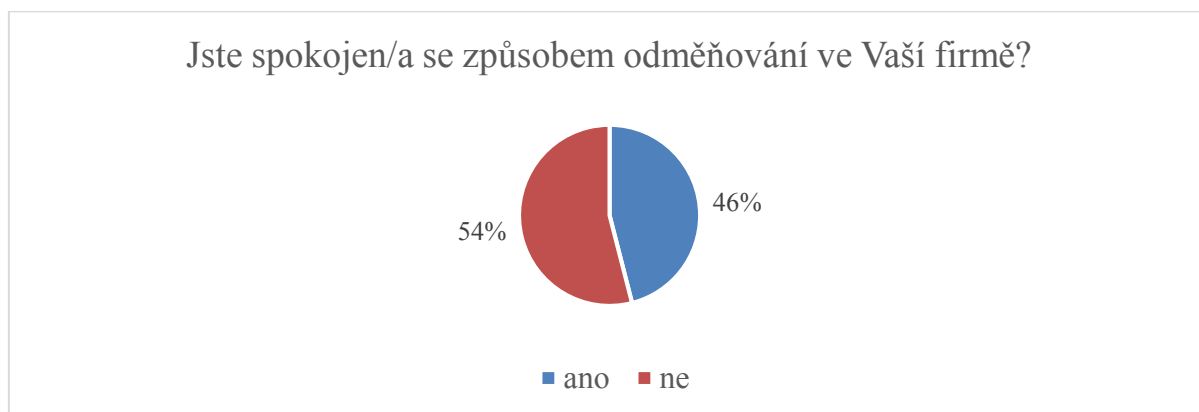
Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 11: Jste spokojen/a se způsobem odměňování ve Vaší firmě?

Z výsledků vyplynulo, že 46 % zaměstnanců (55) je spokojeno se současným systémem odměňování, zatímco o 8 % více zaměstnanců (65) uvedlo pravý opak. U záporné odpovědi respondenti uváděli různé důvody nespokojenosti s tímto systémem. Nejčastější odpověď, kterou uváděli především dělníci, se týkala výroby.

Ve společnosti dochází k pracovním nepoměrům, jelikož někteří pracovníci vykonávající stejnou pracovní pozici při stejných pracovních podmínkách (například počet odpracovaných let) mají velmi rozdílnou mzdu. Dále respondenti uvedli, že dělníci na náročnější lince jsou ohodnoceni stejně nebo méně, než kolega na jednoduché lince. Co se týká žen, ty často uváděly, že ve společnosti nemají téměř žádný pracovní postup oproti mužům.

Graf č. 4.14 Jste spokojen/a se způsobem odměňování ve Vaší firmě?

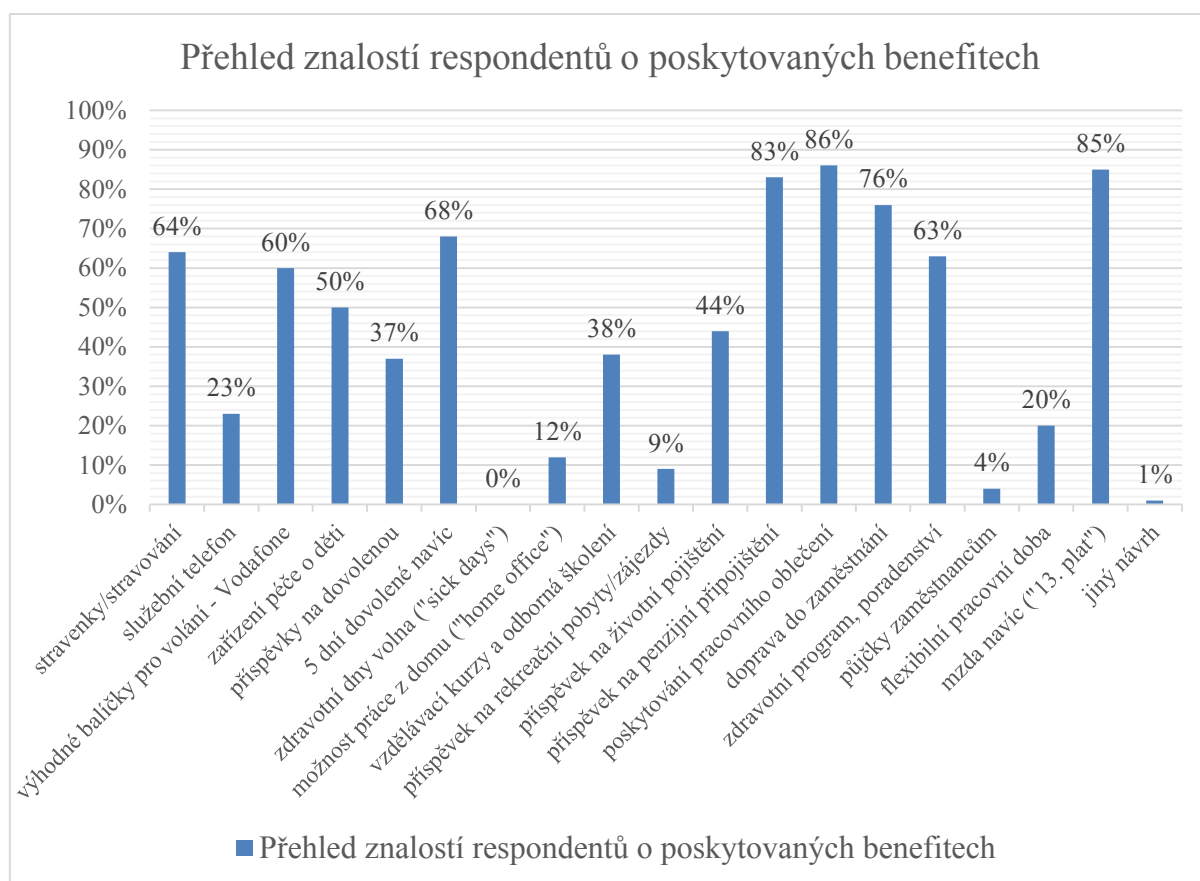


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 12: Které z následujících zaměstnaneckých výhod/benefitů Vám poskytuje Váš zaměstnavatel?

V této otázce měli zaměstnanci vybrat z následujících benefitů takové, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel. Tato otázka měla poukázat především na to, zda zaměstnanci mají dostatečný přehled o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Bohužel bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o všech zaměstnaneckých benefitech. Ze zobrazeného grafu bylo zjištěno, že zaměstnanci nejvíce vědí o poskytování benefitů týkajících se pracovního oblečení, mzdy navíc tzv. 13. platu a příspěvku na penzijní připojištění. Větší polovina zaměstnanců ví o dopravě firemním autobusem, 5 dní dovolené navíc a zdravotním programem. Zatímco některé benefity obsadily první příčky, našly se i takové, o kterých ani polovina zaměstnanců nemá ponětí a to překvapivě o stravování v závodní jídelně, příspěvku na dovolenou, příspěvku na životní pojištění, vzdělávacích kurzech a odborných školeních.

Graf č. 4. 15 Přehled znalostí respondentů o poskytovaných benefitech



Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 13: Napište dva druhy zaměstnaneckých výhod/benefitů, které nejvíce preferujete.

Otázka č. 13 byla jedna z mála otázek, která v dotazníku patřila k otevřené otázce. Mezi nejvíce preferující benefity patří 13. plat, stravování a doprava. Mzdu navíc preferuje 52 respondentů, což je 43 %. Zbylé dva benefity se lišily pouze o 1 %. Stravování uvedlo 30 zaměstnanců, kdežto dopravu preferuje 31 pracovníků.

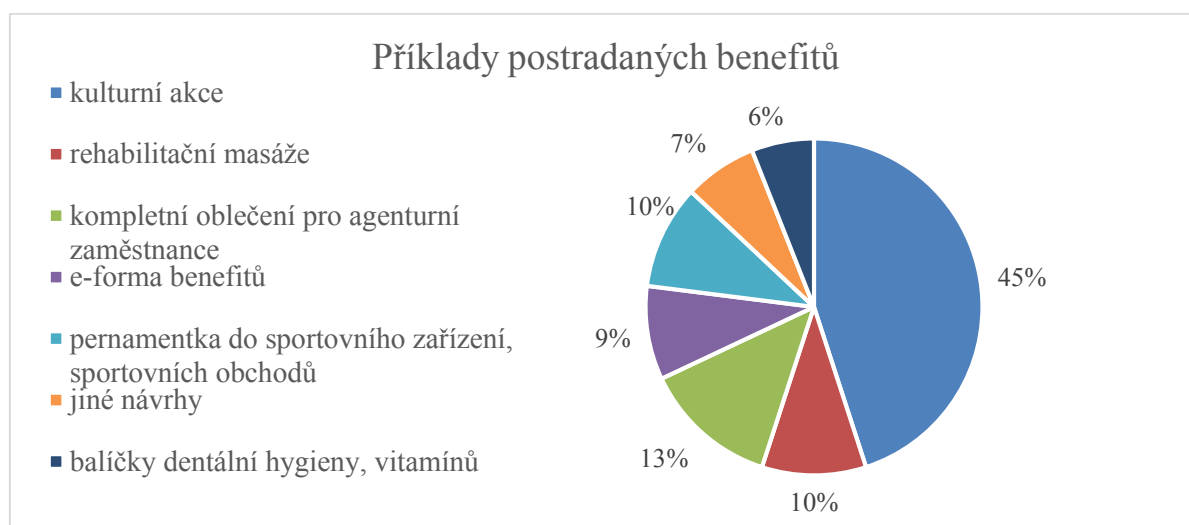
Otázka č. 14: Jaký druh zaměstnaneckých výhod nevyužíváte?

Uvedená otázka, měla poukázat na benefity, které zaměstnanci nevyužívají, zde respondenti mohli uvést maximálně dva druhy. Nejméně užívaný benefit, který zaměstnanci uvedli, byl zvýhodněný balíček na volání od společnosti Vodafone. Tento benefit nevyužívá 48 % respondentů z celkového počtu. Na dalším místě se umístilo závodní stravování, kdy tento benefit nevyužívá 28 % všech dotazovaných. Poslední benefit, který zaměstnanci nevyužívají, byla autobusová doprava, tuto možnost odpovědělo 24 % respondentů. Hlavním důvodem nevyužívání firemních autobusů, který zaměstnanci uváděli, je takový, že zaměstnanci bydlí v jiných lokalitách, než jezdí linkové spoje nebo tyto autobusy jsou soustředěné na svoz zaměstnanců pracujících ve výrobě nikoli v administrativě, ve které pracovníci začínají pracovní dobu později než dělníci.

Otázka č. 15: Uvítali byste nějaký nový benefit?

Odpověď ano označilo 97 pracovníků, zbylá část (23 pracovníků) odpověděla záporně. Podle následujícího grafu je patrné, že by zaměstnanci nejvíce uvítali benefit zaměřený na kulturní akce jako je kino, divadlo, koncerty muzikály a výstavy. Nepřímí pracovníci (seřizovači) uvedli, že nemají nárok na rehabilitační masáže, které postrádají, oproti operátorům/kám, kteří mají nárok na dvanáct masáží za rok. Agenturní zaměstnanci uvedli, že by uvítali kompletní pracovní oblečení, které dostávají pouze kmenoví zaměstnanci. Někteří zaměstnanci se zmínili, že by pro lepší orientaci uvítali elektrickou formu benefitů, permanentku do sportovního zařízení nebo sportovního obchodu. Zaměstnanci dále navrhli, že by chtěli balíčky týkající se dentální hygieny nebo vitamínů, které poskytuje společnost pouze pojištěncům všeobecné zdravotní pojišťovny jednou za rok. Zbylá část zaměstnanců uvedla jiné návrhy.

Graf č. 4. 16 Příklady postrádaných benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 16: V případě zavedení elektronického systému pro výběr zaměstnaneckých výhod/benefitů tzv. Cafeteria systému, měli byste možnost přístupu k internetu z domova?

V písemném dotazování tuto otázku kladně ohodnotilo 88 % zaměstnanců (105), avšak našlo se i 15 zaměstnanců (12 %), kteří by neměli možnost přístupu na internet z domova.

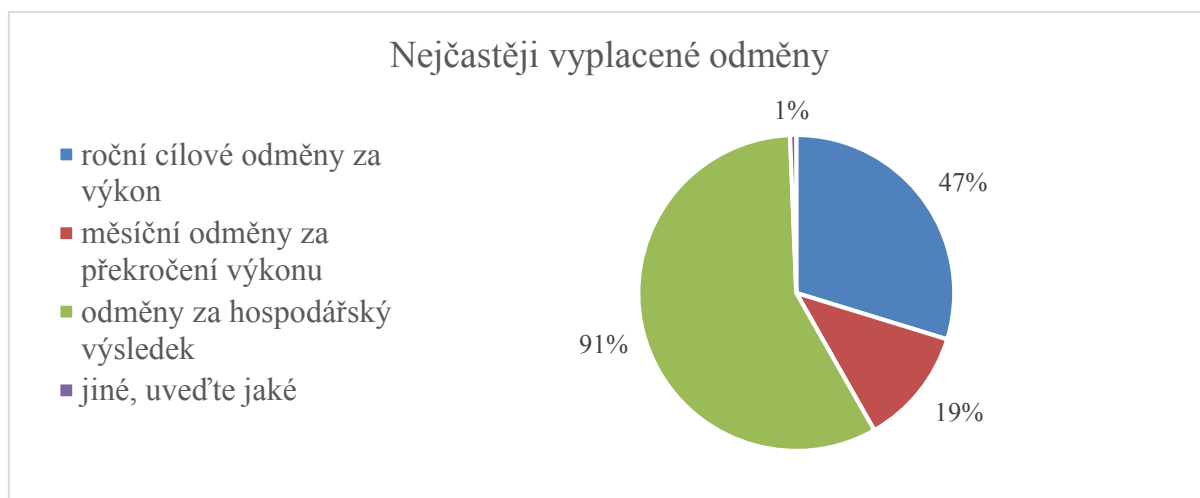
Otázka č. 17: Dostáváte pravidelně mimořádné odměny?

Z celkových 120 respondentů se k odpovědi ano přiklonilo 78, tj. 65 %, zbylých 35 % (42) odpovědělo, že mimořádné odměny nedostávají.

Otázka č. 18: Pokud ano, jaké?

Tato otázka se týkala, pouze těch respondentů, kteří uvedli u otázky č. 17 kladnou odpověď. Respondenti mohli vybírat odpovědi ze čtyř možných variant, kde mohli vybrat více možností. Nejvíce zaměstnanců dostává odměny za hospodářský výsledek a to přesně 71 pracovníků. Další nejčastěji zvolenou odpovědí byly roční cílové odměny za výkon, tuto možnost zvolilo 37 pracovníků. Měsíční odměny za překročení výkonu uvedlo pouze 15 respondentů. Pouze dva zaměstnanci uvedli jinou odměnu, než byla na výběr a to tzv. 13. plat.

Graf č. 4. 17 Nejčastěji vyplacené odměny

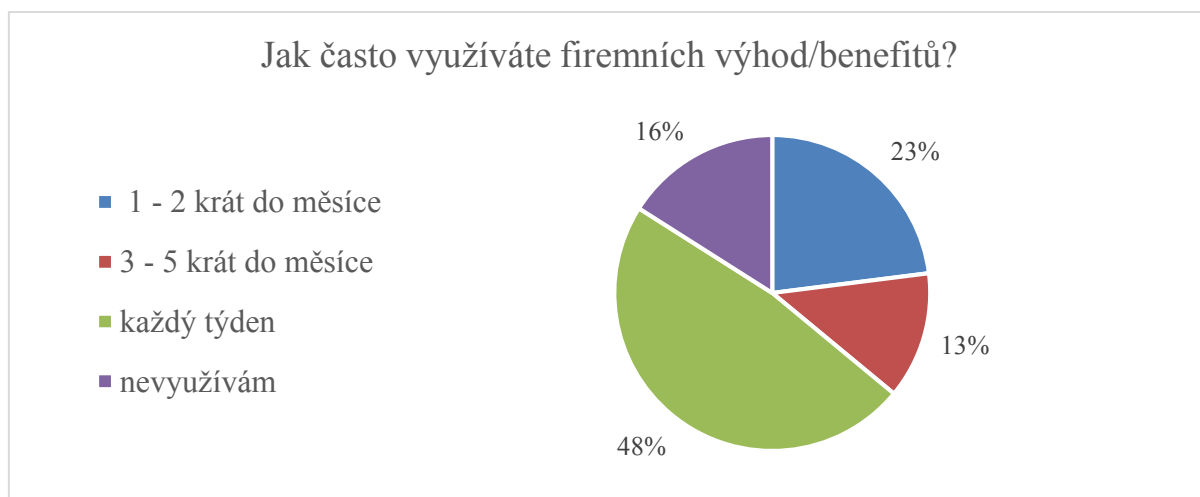


Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

Otázka č. 19: Jak často využíváte firemních výhod/benefitů?

Zaměstnanci odpověděli následovně a to: 48 % respondentů využívá benefity každý týden, jedná se především o benefity jako je stravování a doprava do zaměstnání, 23 % respondentů užívá benefity 1 krát až dva krát do měsíce, 13 % respondentů se snaží využívat zaměstnanecké výhody 3 krát až 5 krát do měsíce. U této otázky se také najdou jedinci, kteří nevyužívají poskytované výhody, jedná se o zbylých 16 % zaměstnanců.

Graf č. 4. 18 Jak často využíváte firemních výhod/benefitů?



Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných dat z vlastního dotazníkového šetření

4.4 Osobní dotazování

V úterý 24. března 2015 proběhl osobní rozhovor s pracovnící z personálního oddělení, které bylo celkově položeno 12 otázek, které byly následně zpracovány a výsledky jsou shrnuty v následujícím textu. Seznam položených otázek je uveden v příloze č. 2.

Po ukončení magisterského studia na Vysoké škole Báňské, začala personalistka dva a půl roku pracovat na pozici konzultanta informačních systémů v Praze pro oblast personalistiky. Po ukončení pracovního poměru v pražské firmě ihned nastoupila do společnosti BROSE CZ, ve které nyní působí devátým rokem. Personalistce byla položena otázka, jestli využívá zaměstnanecké benefity popřípadě, jak často. Na tuto otázku odpověděla kladně a následně uvedla, že každý týden využívá závodní stravování a jesle. Jednou za měsíc využívá příspěvek na penzijní připojištění, sportovní akce aj. Jejím hlavním důvodem využívání těchto benefitů je, právě to, že zaměstnavatel poskytuje tuto možnost zaměstnaneckých výhod, zatímco některé firmy tuto možnost nenabízejí. Z rozhovoru bylo dále zjištěno, že v porovnání s předchozím zaměstnáním společnost BROSE CZ poskytuje více benefitů oproti pražské firmě, ve které nebyly skoro žádné zaměstnanecké výhody hlavně díky malému počtu zaměstnanců. Šestá otázka se týkala toho, kdo se stará o vytváření zaměstnaneckého programu a jak často se obnovuje. Do budoucna se o tento zaměstnanecký program, bude starat sama personalistka, avšak nelze říci, jak často se tento program obnovuje, je to individuální, někdy to je co půl roku, jindy zase co dva měsíce. Při rozhovoru jsme došli také k otázce, která se týkala již zmíněného Cafeteria systému, na který byla zaměřena také jedna otázka v dotazníkovém šetření. Bylo zjištěno, že v budoucnu se o zavedení tohoto systému uvažuje, a to hlavně díky široké škále benefitů, které firma poskytuje.

Dostaly jsme se také k otázce, kdo řeší případné nesrovnalosti ve mzdách. Tyto problémy řeší přímo mzdová účtárna s konkrétním zaměstnancem například formou zálohy nebo průúčtováním v následujícím období, záleží zde na domluvě. S těmito problémy se nyní ve firmě setkávají zřídka, avšak byly i časy, kdy docházelo k nesrovnalostem a to hlavně v období, kdy se ve firmě zaváděl program SAP¹³.

Při položení otázky: Které benefity se nejvíce využívaly v roce 2014, bylo odpovězeno, že nejvíce se využívalo závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění a autobusová doprava. Následně na tuto otázku navazovala další, která se týkala toho,

¹³ Podnikový informační systém, který umožňuje lehkou integraci s dalšími aplikacemi, prostřednictvím integračních nástrojů a vlastních rozhraní. Nejčastěji se využívá ve financích, controllingu, personalistice aj.

jestli firma zvažuje nabídnout nějaké novinky benefitů pro rok 2015. Personalistka uvedla, že pro letošní rok se zatím neuvažuje o zavedení žádných nových benefitů.

Předposlední otázka se týkala toho, proč se firma rozhodla svým zaměstnancům zřídit firemní školku či jesle. Jak uvedla personalistka, Brose je velmi sociálně založená firma, která má své kořeny již v Německu. Právě tam je tento benefit často poskytován zaměstnancům, proto se tento benefit dostal také do této firmy. Dále ještě dodala, že v dnešní době je také velkým trendem zahraničních společností zaměstnávat pracovníky na poloviční úvazek a to hlavně matky s malými dětmi, které díky tomuto benefitu se mohou věnovat své práci. Poslední otázka, která byla zodpovězena, se týkala toho, zda bude management krátit pro letošní rok rozpočty na zaměstnanecké výhody. Bylo uvedeno, že pro rok tento rok nemá důvod management krátit tyto rozpočty.

4.5 Vlastní SWOT analýza společnosti

SWOT analýza společnosti BROSE CZ byla vytvořena na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou. Nejdříve se zaměříme na silné a slabé stránky společnosti následně pak na její příležitosti a hrozby v oblasti systému odměňování.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti můžeme zařadit poskytování mnoha benefitů svým zaměstnancům a to především svoz zaměstnanců do práce, jesle/školku, 13. plat či 5 dní dovolené navíc. Velkou výhodou a také silnou stránkou jsou poskytované mimořádné odměny zaměstnancům za hospodářský výsledek, který mnoho firem v České republice neposkytuje. Za silnou stránku můžeme označit také to, že mnoho lidí si zvolí právě tuto společnost za svého zaměstnavatele, hlavně kvůli široké škále benefitů, které je mohou více motivovat. Před dvěma roky skupina Brose vyplatila svým zaměstnancům prémie v největší historické částce 28 mil. euro, tuto skutečnost řadíme také mezi silnou stránku společnosti. V rámci osobního rozhovoru byla zjištěna další silná stránka společnosti. Personalistka uvedla, že společnost nemá důvod pro letošní rok krátit rozpočet na zaměstnanecké benefity.

Slabé stránky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o všech poskytovaných benefitech, nejsou spokojeni s finančním ohodnocením a se současným systémem odměňování. Tyto zmíněné aspekty vedou k slabé stránce společnosti. Co se týká finančního ohodnocení, respondenti (především dělníci) uváděli, že zaměstnanci vykonávající

totožnou práci při stejných pracovních podmínkách jako je například počet odpracovaných let ve společnosti, mají odlišnou mzdu. Další oblast se týkala opět finančního ohodnocení, kdy pracovníci pracující na těžké lince dostávají stejnou nebo menší mzdu než kolega na lehké lince. V případě agenturních zaměstnanců, autorka považuje za slabou stránku to, že nemají nárok na kompletní pracovní oblečení, zatímco kmenoví pracovníci ano, i když vykonávají stejnou náplň práce.

Příležitosti

Pro společnost BROSE CZ může být nová příležitost zavedení již zmíněného tzv. Cafeteria systému, pro lepší a přehlednější výběr zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, díky němuž by získali také přehlednější informovanost o využívaných benefitech. V případě vyřešení zaměstnaneckých nepokojů v rámci finančního ohodnocení a systému odměňování může dojít k větší motivaci zaměstnanců a k lepší produktivitě práce.

Hrozby

Pro společnost může nastat hrozba při vstupu nového konkurenta na trh, který bude poskytovat svým zaměstnancům zajímavější a zároveň výhodnější benefity a mohlo by dojít ke ztrátě zaměstnanců.

Ke ztrátě zaměstnanců může také dojít, kdyby společnost ignorovala nespokojenost zaměstnanců s odměňováním. V tomto případě by zaměstnanci mohli přejít ke konkurenčnímu zaměstnavateli. Za hrozbu můžeme považovat například zvýšení daně z příjmů, sazeb sociálního a zdravotního pojištění nebo špatnou ekonomickou situaci společnosti.

5 Zhodnocení a doporučení pro podnik

V této předposlední kapitole se budeme zabývat zhodnocením a doporučeními pro podnik, které vyplývají z vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhovoru s personalistkou a vlastní SWOT analýzy. Hlavním cílem písemného dotazování bylo zjistit, zda jsou nebo nejsou zaměstnanci společnosti BROSE CZ spokojeni se současně nastaveným systémem odměňování. Ze získaných dat bylo zjištěno, že více než polovina zaměstnanců není spokojena se současným systémem odměňování a zároveň si myslí, že tento systém není spravedlivý. Aby se podařilo zvýšit spokojenost zaměstnanců, je nutné, aby vedení společnosti rozhodlo provést určité změny v již nastaveném systému odměňování.

5.1 Zlepšení informovanosti zaměstnanců

Hlavním problémem nespokojenosti zaměstnanců může být právě to, že nejsou dostatečně informováni o poskytovaných benefitech ve společnosti, jak ukázala otázka č. 12. Při zavedení elektronického Cafeteria systému by se mohlo předejít těmto nesrovnalostem. Jelikož je tento systém volený prostřednictvím internetu, byla v dotazníkovém šetření zaměstnancům položena otázka č. 16, která měla zjistit, zda by zaměstnanci měli možnost přístupu k internetu z domova. Tato otázka ukázala, že skoro většina respondentů (88 %) má možnost připojení k internetu.

U tohoto systému by však bylo nezbytné stanovit, za jaké činnosti by zaměstnanci získávali určitý objem bodů či virtuální peníze, které jsou nutné k správnému fungování tohoto benefitu. Díky tomuto benefitu by byli zaměstnanci více motivováni a měli by přehled o všech zaměstnaneckých výhodách.

Tento elektronický systém zprostředkovává mnoho společností jako je například Benefit plus s. r. o., Cafeteria Systems s. r. o., Sodexo Pass Česká republika a. s., aj. Pro zavedení toho systému by bylo vhodné si zvolit jako zprostředkovatele tohoto systému firmu Sodexo Pass ČR a. s. (dále jen Sodexo). Hlavním důvodem této volby je právě to, že tato mezinárodní společnost, která působí nejen v České republice, ale také na sousedním Slovensku vznikla již roku 1966 a má mnoho zkušeností nejen v oblasti Cafeteria systému, ale také v poskytování jiných produktů jako jsou stravenky, poukázky pro volný čas a dárkové poukázky. Sodexo nabízí pro své klienty více než 10 000 obchodních partnerů, ve kterých mohou klienti uplatnit své poukázky a stravenky.

Po elektronickém kontaktování firmy Sodexo dne 30. března 2015 byly zjištěny bližší informace o tomto systému. Sodexo poskytuje klientům, kteří požadují zavedení Cafeteria systému na výběr jednu ze tří variant a to start, comfort a comfort plus. Po výběru a upřesnění dohodnutých podmínek je možné tento systém spustit do jednoho roku od prvního kontaktování. U menších společností s nižším počtem zaměstnanců se tento systém dá spustit již dříve a to okolo osmi měsíců. Při realizaci tohoto systému platí klient dvě částky složené z flexibilního a fixního poplatku. Fixní poplatek je stanovený paušálem a platí se za vedení tohoto systému, zatímco flexibilní poplatek je měsíční a je dán počtem zaměstnanců (31 Kč na jednoho pracovníka). Pro společnost BROSE CZ by bylo vhodné zavést variantu comfort, jelikož v této variantě je mnoho funkcí navíc oproti variantě start. Jedná se například o on-line propojení s personálním oddělením společnosti pro doplnění seznamu nových zaměstnanců, statistiky o podrobných přehledech o čerpaných výhodách, nákladech nebo zavedení extra bodů za zásluhy aj. Fixní poplatek u této varianty je v rozmezí od 35 000 Kč a 60 000 Kč, výše tohoto poplatku také závisí na jednotlivých doplňcích, které si firma může navolit nad rámec. Pro zjednodušený výpočet si zvolíme rozmezí fixního poplatku ve výši 41 000 Kč.

Z hlediska finančních prostředků by tento návrh firmu vyšel na 971 000 Kč při stávajícím počtu zaměstnanců. Co se týká lidského faktoru, tak pro zavedení tohoto benefitu by bylo vhodné zajistit tři pracovníky, kteří by se celkově starali o chod tohoto systému. Jednalo by se především o technika, který by měl na starost správu tohoto systému, dále školitel, který by seznámil zaměstnance s Cafeteria systémem. Poslední potřebný pracovník by byl z personálního útvaru, který by projednával zavedení nových benefitů s firmou Sodexo. Z časového hlediska, jak již bylo zmíněno, by zavedení tohoto systému trvalo okolo 1 roku.

5.2 Upravení nabídky benefitů

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že výhodné balíčky pro volání od společnosti Vodafone jsou málo využívány, proto by bylo vhodné upravit nabídku tohoto benefitu nebo ho dokonce zrušit. Otázka č. 14 měla dále poukázat na další benefity, které se ve firmě málo využívají. Respondenti uvedli jako další příklady závodní stravování a autobusovou dopravu. U nevyužívání autobusové dopravy zaměstnanci uváděli jako hlavní důvod, že bydlí v jiných lokalitách, než autobusová doprava jezdí. Pro tento návrh bylo zvoleno zavedení příspěvku na dopravu, který by bylo vhodné poskytovat pouze těm zaměstnancům, kteří bydlí

v jiných lokalitách, než autobusové spoje jezdí. Tento příspěvek by mohl být 1,30 Kč na jeden kilometr.

Příspěvek na dopravu by mohl být zaveden do jednoho měsíce od té doby, co by společnost tento benefit projednala s příslušnými odbory. Pro projednání by bylo zapotřebí zajistit jednoho pracovníka z personálního managementu. Po finanční stránce by se tento benefit odvíjel od místa bydliště příslušného zaměstnance. Například zaměstnanec, který dojíždí do společnosti 5 krát týdně v celkové vzdálenosti 20 km by měsíčně obdržel částku ve výši 520 Kč.

5.3 Zavedení nových benefitů

V otázce č. 15 respondenti uvedli, že by uvítali nové benefity, který by se týkaly volných vstupů do kin, divadel, muzikálu, poukázek do sportovních obchodů a zařízení, balíčků obsahující dentální hygienu či vitamíny ale také masáže, které by uvítali hlavně nepřímí pracovníci. Pro řešení těchto návrhů, by bylo možné poskytnout zaměstnancům poukázky Flexi Pass na volnočasové aktivity od již zmíněné společnosti Sodexo, jelikož při využití více produktů najednou, nabízí svým klientům nižší ceny. Poukázky v nominální hodnotě 50, 100, 200, 500 a 1000 Kč lze uplatnit na vzdělání, cestování a dovolenou v České republice či zahraničí, nákup zdravotních potřeb, brýlí a vitamínů, očkování, lázeňské pobyty, let balónem, kurz potápění, kulturu, sportovní aktivity a nadstandardní zdravotní péči. Poukázky Flexi Pass lze uplatnit u více než 10 000 partnerských provozoven po celém území České republiky, avšak nelze s nimi platit v restauracích či supermarketech. S použitím této poukázky by společnost ušetřila v porovnání se mzdou až 35 % nákladů. Tato poukázka je výhodná také pro zaměstnance, jelikož je osvobozena od odvodů sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmů. Poukázky by se vždy co tři měsíce vyplácely pouze těm zaměstnancům, kteří by splnili následující podmínky počet odpracovaných let dle tabulky č. 5. 1. Pro konkrétní představu by zaměstnanec, který pracuje ve firmě čtyři roky, dostával čtvrtletní poukázku ve výši 600 Kč.

Tabulka č. 5.1 Roční hodnota poukázky Flexi Pass dle odpracovaných let

Počet odpracovaných let zaměstnance	Roční hodnota poukázky
Méně než 1 rok	0 Kč
1 – 2 roky	2 000 Kč
3 – 5 let	2 400 Kč
6 – 8 let	2 800 Kč
9 let a více	3 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost BROSE CZ by po projednání se společností Sodexo a odbory mohla zavést tento benefit do 3 měsíců. Zavedení těchto poukázek by měl na starost opět pracovník z personálního útvaru. Celkové finanční prostředky společnosti by se odvíjely od počtu odpracovaných let jednotlivých zaměstnanců.

5.4 Oděv pro agenturní pracovníky

Následné doporučení se vztahuje k agenturním pracovníkům, kterých je ve společnosti celkem pět set. Agenturní pracovníci nemají nárok na kompletní pracovní oblečení oproti kmenovým pracovníkům pracujících ve výrobě, i když vykonávají stejnou práci. Kmenoví zaměstnanci dostávají 1 krát ročně oblečení, které se skládá ze čtyř triček, jedné mikiny, jednoho kusu montérek a jedné pracovní obuvi, zatímco agenturní pracovníci dostávají pouze dvě trička a pracovní obuv jeden krát ročně. Velmi zarážející je také to, že agenturní zaměstnanci uvedli, že za pracovní obuv jim je stržena částka okolo 400 Kč ze mzdy, což můžeme považovat do jisté míry za porušení zákoníku práce. Cena oblečení za jeden kus při odběru minimálního počtu 10 kusů by byla následující a to tričko 109 Kč, montérky 265 Kč, pracovní obuv 309 Kč a mikina 457 Kč. Na jednoho agenturního pracovníka by výdaje na kompletní pracovní oblečení činily 1 467 Kč. Získané ceny byly vybrány z internetového katalogu společnosti Nisa.

(Pracovní oděvy. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z:

<http://www.obalynisa.cz/produkty/ochranné-pracovní-pomůcky/pracovní-oděvy/>)

O zavedení kompletního oděvu by se měl postarat jeden zástupce z agenturní společnosti. Při celkovém počtu pět set agenturních zaměstnanců by bylo zapotřebí mít finanční prostředky ve výši 733 500 Kč. Po projednání by zajištění oděvu mohlo trvat přibližně jeden měsíc.

5.5 Motivační odměna

Poslední návrh benefitů by měl směřovat na motivační odměnu ve formě měsíčního příspěvku za nevybrání nemocenské dovolené delší než je stanovený termín. Tento benefit je velmi oblíbený mezi zaměstnanci, ale i u okolních podniků působících ve stejné lokalitě jako společnost BROSE CZ. Tento benefit by dostávali ti zaměstnanci, kteří nepřekročí více než 5 dnů nemocenské dovolené. Zaměstnanci, kteří by za daný měsíc nevybrali žádný den nemocenské dovolené, by dostali příspěvek ve výši 750 Kč ke mzdě navíc. Zatímco ostatní zaměstnanci při vybrání jednoho až pět dní by dostali příspěvek ve výši 250 Kč.

Z hlediska lidského faktoru, by bylo vhodné zajistit jednoho pracovníka. Tento pracovník by evidoval počet zaměstnanců na nemocenské dovolené, kteří by splňovali výše stanovené podmínky. Finanční prostředky společnosti by se odvíjely individuálně podle počtu zaměstnanců na nemocenské dovolené. Motivační odměna by mohla být zavedena do měsíce od projednání.

V závěru této kapitoly by chtěla autorka této bakalářské práce poukázat na to, že by se ve společnosti BROSE CZ, měl změnit současný systém odměňování pracovníků, jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze. Společnost by se měla zaměřit na to, aby zaměstnanci, kteří působí stejnou dobu ve firmě, při vykonávání stejné práce neměli rozdílnou mzdu nebo na spravedlivější odměňování zaměstnanců pracujících na náročnějších linkách oproti kolegům na méně náročných linkách.

Dále by autorka danému podniku přednostně doporučila zaměřit se na zavedení Cafeteria systému, pro lepší informovanost zaměstnanců. Další vhodnou alternativou by mohlo být zavedení motivační odměny, která by zvýšila produktivitu zaměstnanců.

6 Závěr

Odměňování a motivaci zaměstnanců řadíme jako velmi významné nástroje v každé společnosti. Většina společností se proto snaží více zaměřit na motivování, zkvalitnění odměňování a co nejvíce uspokojit své zaměstnance po všech stránkách. Chceme-li, aby byly tyto předpoklady co největší, je třeba správně nastavit systém odměňování a zároveň použít vhodné motivátory.

Praktická část této práce byla zaměřena na zhodnocení systému odměňování zaměstnanců v automobilovém průmyslu. V této společnosti byl aplikován vlastní výzkum prostřednictvím osobního a písemného dotazování, pomocí něhož byla následně sestavena SWOT analýza na současně nastavený systém odměňování.

V rámci provedeného výzkumu bylo zjištěno, že současný systém odměňování podniku není zcela správně nastaven. Z celkového počtu respondentů, uvedla více než polovina (54 %), že není spokojena s tímto systémem. Na základě těchto faktů byly doporučeny konkrétní změny, které by mohly vést k zlepšení současného systému a následně zvýšit spokojenost, motivaci a produktivitu zaměstnanců.

Z písemného dotazování bylo zjištěno, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o všech poskytovaných benefitech, který jim zaměstnavatel nabízí. Na základě tohoto poznatku, bylo doporučeno zavedení elektronického systému Cafeteria. Následné doporučením bylo zaměřeno na výhodné balíčky volání od společnosti Vodafone, které jsou málo využívány, proto autorka navrhla, aby tento benefit byl upraven nebo definitivně zrušen.

Z otázky č. 11 bylo zjištěno, že zaměstnanci jeví velký zájem o zavedení nových benefitů ve formě kulturních akcí, permanentky do sportovních obchodů a zařízení, balíčku zaměřeného na vitamíny či dentální hygienu a rehabilitačních masáží pro seřizovače. Z těchto získaných informací bylo doporučeno zavedení poukázek na volnou aktivitu od společnosti Sodexo. V rámci této otázky byl doporučen ještě jeden návrh, který se týkal zaměstnaneckého benefitu, který postrádají agenturní zaměstnanci a to komplexní pracovní oblečení.

Další doporučení se týkalo zavedení příspěvku na dopravu pro zaměstnance, kteří bydlí mimo lokalitu, ve které jezdí linkové spoje firemních autobusů. Poslední návrh se vázal k zavedení motivační odměny ve formě měsíčního příspěvku za nevybrání nemocenské dovolené delší, než je stanovený termín.

Bylo by vhodné se zamyslet nad zavedením alespoň jednoho z výše uvedeného benefitu, jelikož se jedná o vhodné alternativy k motivaci, zvýšení spokojenosti pracovníků, ale také k celkovému posílení firemní kultury.

Seznam použité literatury

Knihy

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
5. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
6. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2471-300-4.
7. KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA a J. BABINCOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
10. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
11. KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-865-9.
12. MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. Praha: Portál, 2014. 320 s. ISBN 978-80-262-0618-7.
13. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-87212-66-0.
14. PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
15. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

16. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2011. 211 s. ISBN 978-80-7431-062-1.

Elektronické zdroje

17. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
18. *Brose Technik für Automobile*. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: www.brose.com
19. *Brose Technik für Automobile: Kariéra v BROSE CZ*. [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://brose.jobs.cz/>
20. *Jaký je rozdíl mezi platem a mzdou?*. [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/jaky-je-rozdil-mezi-platem-a-mzdou/247189>
21. KREISLOVÁ, Gabriela. *Dotazníkové šetření*. Plzeň, 2008. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd, Katedra matematiky.
22. *McClellandova teorie získaných potřeb*. [online]. [cit. 2014-11-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>
23. *SWOT Analysis: Definition of SWOT analysis*. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
24. *SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition*. [online]. [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>
25. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Brose CZ spol. s r.o., C 27382 vedená u Krajského soudu v Ostravě*. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=398987&typ=UPLNY>
26. *Podnikový informační systém SAP Business One*. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.versino.cz/Produkty/Podnikovy-informacni-system-SAP-Business-One.aspx>
27. *Chci řešení zaměstnaneckých benefitů*. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity>

Další zdroje -interní materiály průmyslového podniku

28. Časopis Information – prosinec 2014
29. Časopis Intern – červenec 2014
30. Časopis Intern – prosinec 2013
31. Časopis Intern – prosinec 2014

- 32. Kolektivní smlouva
- 33. Leták – Brose Vitality Program
- 34. Leták – IDEAS, Systém pro podávání zlepšovacích návrhů
- 35. Leták – slevy v Oční optice pro zaměstnance BROSE CZ
- 36. Leták – zaměstnanecký program Vodafone pro zaměstnance BROSE CZ
- 37. Leták Brose Kids Club
- 38. Prezentace BROSE CZ
- 39. Prezentace Brose Group

Seznam zkratek

ABS – Anti-lock Brake System

BKC – Brose Kids Club

BPS – Brose Production System

CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

ČR – Česká republika

DTA - Drive Train Actuator

FKSP – Fond kulturních a sociálních služeb

HVAC - Heating, Ventilation and Air Conditioning

SAP – Session Announcement Protocol

SHD - Sun Roof

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2015



Nikola Ambrožová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Otázky pro osobní rozhovor